PSIHOLOGIE PRACTICĂ

COLECȚIE COORDONATĂ DE

Vasile Dem. Zamfirescu

TREI

COMMENT LEUR DIRE... LA PROCESS COMMUNICATION

Gerard Collignon

Copyright © Dunod, Paris, 2010, 2nd edition

© Editura Trei, 2014

pentru prezenta ediție

O.P. 16, Ghișeul 1, C.P. 0490, București

Tel.: +4 021 300 60 90 ; Fax: +4 0372 25 20 20

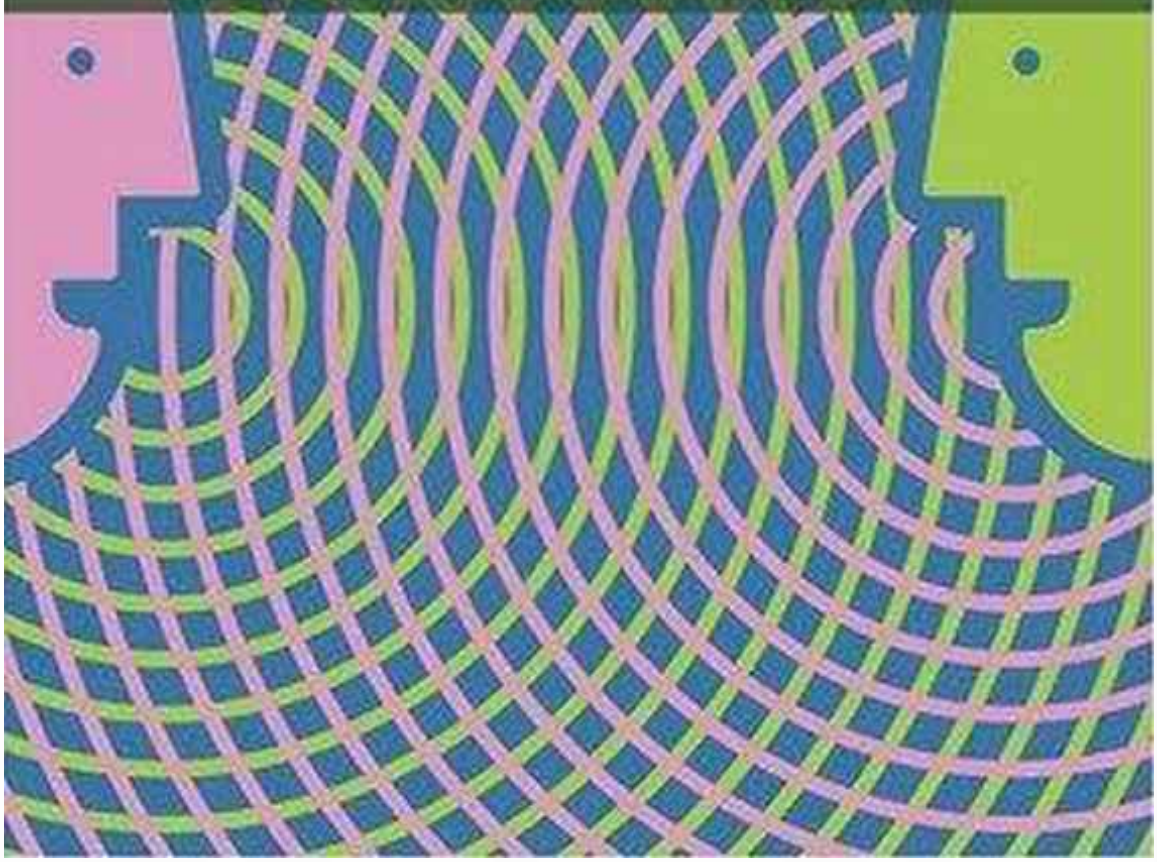
Cum să le spun...

Process Communication

PSIHOLOGIE PRACTICĂ

GÉRARD COLLIGNON

TREI



Gérard Collignon

„Cum să le spun...“

METODA PROCESS COMMUNICATION

Prefață de Taibi Kahler

Traducere din franceză de
Felicia și Ciprian Moga

TREI
2014

e-mail: comenzi@edituratrei.ro
www.edituratrei.ro

ISBN ePUB: 978-606-719-342-8
ISBN PDF: 978-606-719-341-1
ISBN Print: 978-973-707-951-0

Editori: Silviu Dragomir, Vasile Dem. Zamfirescu
Director editorial: Magdalena Mărculescu
Design: Faber Studio
Director producție: Cristian Claudiu Coban
Redactor: Raluca Hurduc
Dtp: Ofelia Cosman
Corectură: Sînziana Doman, Elena Bițu

Această carte în format digital (e-book) este protejată prin copyright și este destinată exclusiv utilizării ei în scop privat pe dispozitivul de citire pe care a fost descărcată. Orice altă utilizare, incluzând împrumutul sau schimbul,

reproducerea integrală sau parțială, multiplicarea, închirierea, punerea la dispoziția publică, inclusiv prin internet sau prin rețele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informației, altele decât cele pe care a fost descărcată, revânzarea sau comercializarea sub orice formă, precum și alte fapte similare săvârșite fără permisiunea scrisă a deținătorului copyrightului reprezintă o încălcare a legislației cu privire la protecția proprietății intelectuale și se pedepsește penal și/sau civil în conformitate cu legile în vigoare.

Lectura digitală protejează mediul

Versiune digitală realizată de elefant.ro

Dacă lemn cauți,
Lemn vei găsi.
Dacă iubirea o cauți,
Vei găsi iubire.
Dacă ură cauți,
Ură vei găsi.

Proverb tuareg

Lui Anteo

Mulțumiri

Lui Taibi Kahler pentru încrederea și prietenia sa.

Lui Pascal Legrand pentru vigilența sa binevoitoare și prețioasa contribuție la această nouă ediție.

Prefață

Metoda Process Communication evoluează de mai bine de douăzeci și trei de ani. Conceperea acestui instrument își are începuturile în anii când îmi făceam studiile la Universitatea din Purdue. Pe vremea aceea eram intern la un spital de psihiatrie local. Observându-i pe pacienți, am remarcat că, înainte de a începe să manifeste comportamente inadaptate, foloseau anumite gesturi, atitudini corporale și expresii ale feței care formau un ansamblu unic și specific fiecărui diagnostic.

Unul dintre modelele clinice pe care le studiam la vremea respectivă, și anume Analiza Tranzacțională, se preta foarte bine la interpretarea acestor observații. Chiar înainte ca o persoană să adopte un fel de comportament de genul: „Eu sunt OK, tu nu ești OK" sau „Eu nu sunt OK, tu ești OK", recurgea de fiecare dată la aceeași gamă de comportamente (cuvinte, ton, gesturi, atitudine corporală, expresie facială).

Studiile pe care le-am dezvoltat plecând de la aceste observații au dus la identificarea și clasificarea a cinci grupe de comportamente pe care le-am numit: Fii perfect, Fă eforturi, Fii puternic, Fă pe plac și Grăbește-te. Am numit

aceste comportamente „drivere"), deoarece ele par să „conducă" spre o adâncire a suferinței. Această cercetare inițială a dus la identificarea unor corelații relevante, foarte utile mai ales în anticiparea unor comportamente de eșec în situații de suferință. Am numit aceste secvențe „miniscenarii".

Câțiva ani mai târziu, aceste studii au fost recompensate cu Premiul Științific Eric Berne, decernat de douăzeci de mii de colegi ai mei.

Ca urmare, am început să studiez aspectele pozitive și pe cele negative ale personalității. Din dorința de a fi cât mai transparent, am tradus termenii tehnici și clinici care descriau comunicarea, și ratarea comunicării, într-un limbaj de fiecare zi.

În 1978, doctorul Terry MacGuire, psihiatru responsabil cu recrutarea și antrenarea astronauților de la NASA, mi-a cerut să-l asist. Cu scopul de a ușura și standardiza procesul de selecție, am validat un chestionar bazat pe următoarele elemente: structura personalității, tipurile de personalitate (Gânditor, Empatic, Rebel, Imaginator, Promotor și Perseverent), punctele tari ale caracterului, părțile de personalitate (Stările Eului), canalele de comunicare, percepțiile, mediile preferate, stilurile de management, soluțiile de control, motivatorii

psihologici și secvențele și modelele de eșec personale și profesionale.

Pe durata acestui studiu de validare, am început să înțeleg importanța și relevanța corelațiilor dintre nevoile psihologice și tipurile de personalitate, dintre comportamentele tip de eșec și problemele nerezolvate. În fapt, dacă un individ nu poate să-și satisfacă nevoile psihologice într-un mod pozitiv, va manifesta în mod constant același tip de suferință în măsura în care va căuta să-și satisfacă aceste nevoi, însă într-o manieră negativă. Aceasta este cheia unui comportament previzibil. În plus, comportamentele de stres de lungă durată sunt adesea corelate cu o problemă nerezolvată. Rezolvarea acestei probleme are drept rezultat „schimbarea de fază" către o altă parte a structurii personalității sale. Această schimbare de fază atrage după sine, la rândul său, o nouă nevoie psihologică și, prin urmare, o nouă sursă de motivare.

La ora actuală, peste o sută de mii de persoane au experimentat deja metoda Process Communication în Statele Unite — fie în domeniul profesional, fie în cel privat. Printre beneficiarii acestui instrument s-au numărat și fosta primă doamnă, Hillary Rodham Clinton, precum și soțul ei, președintele Bill Clinton, pentru care am avut plăcerea să susțin un curs special de trei zile. Cercetările

care sunt în curs în diferite universități vizează utilizarea modelului în marile companii, precum și aplicații pentru școli sau chiar pentru relațiile de familie.

Metoda Process Communication este un instrument prețios pentru înțelegerea și aprecierea de sine și a celorlalți, care este difuzat în prezent în germană, olandeză, daneză, finlandeză, spaniolă, italiană și japoneză[2].

Am avut șansa să am alături de mine oameni competenți, talentați și fideli cărora am putut să le transmit ștafeta. Una dintre aceste persoane și un bun prieten este Gérard Collignon. Cartea lui, pe care tocmai sunteți pe cale să o citiți, deschide noi orizonturi în folosirea metodei Process Communication. Stilul lui este luminos, proaspăt, deschis și direct. El îl ajută pe cititor să descopere acest instrument prin exemple din viața reală și exemplifică procesul, invitându-vă să împărtășiți fragmente din viața de zi cu zi a celor șase tipuri de personalitate. Este un documentar și, totodată, un roman, un raport statistic, dar și un ghid despre modul în care puteți crește calitatea vieților voastre, a relației cu voi înșivă, cu familia, cu prietenii și colegii voștri.

Dintre toate nestematele de înțelepciune și de perspicacitate în privința naturii umane și a dinamicii personalității pe care ni le-a lăsat Eric Berne în

numeroasele sale scrieri, una îmi este dragă în mod special, și anume: o teorie nu este niciodată completă până când nu poate fi tradusă în limbajul unui copil de opt ani. În ceea ce mă privește, dacă ar fi să adaug ceva, aș spune că un model nu este niciodată complet până când nu poate fi folosit de un copil de opt ani.

Gérard Collignon a reușit să ajungă la acest nivel de simplitate și aplicabilitate. Viitorul nostru nu ține doar de faptul de a ne înțelege pe noi înșine. Trebuie, de asemenea, să știm să comunicăm și să le demonstrăm celorlalți cine suntem și ce suntem. Acest lucru este valabil și pentru copiii noștri, ca să îi putem pune pe calea cea mai bună. Cunoașterea este esențială, înțelepciunea este indispensabilă. Îți mulțumesc, Gérard.

Taibi Kahler, Ph.D.
Little Rock, SUA

---

[1] În august 2014, cifra era de 850.000 de persoane. (*N.t.*)

[2] De la data scrierii acestei prefețe, metoda Process Communication s-a extins și este astăzi disponibilă și în limbile română și maghiară, iar în 2013 era în

curs de implementare în Rusia, Cehia, Slovacia, Bulgaria, Serbia și Turcia. (*N.t.*)

Introducere

„Suntem în permanență puși la încercare și provocați de comunicare. Pentru a ne înțelege pe noi înșine, avem nevoie să fim înțeleși de ceilalți; pentru a fi înțeleși de ceilalți, avem nevoie să-i înțelegem pe ceilalți."[3]

Thomas Hora

Autorul: Într-o lume în care comunicarea ocupă un loc din ce în ce mai important, în care exigențele de adaptare la mediu sunt din ce în ce mai mari, iar provocările stresului din ce în ce mai puternice, capacitatea de a înțelege și de a ne face înțeleși devine o miză majoră...

Joelle: Psst...

Autorul: Ce-i?

Joelle: Sună cam pompos...

Autorul: Bine... (suspin). O iau de la capăt. De la femeia de serviciu și până la președintele de companie, de la omul politic la copiii săi, de la soția lui și până la soacra lui, mizele comunicării, precum și capcanele ei sunt numeroase.

În scopuri manageriale, comerciale, politice, publicitare, familiale sau amicale, fiecare va fi, mai devreme sau mai târziu, confruntat cu provocarea de a ști cum să asculte sau cum să-și transmită mesajul. Una peste alta, de a intra pe aceeași lungime de undă cu interlocutorul lui... Sună mai bine acum?

Joelle: O, da...

Autorul: Unul dintre obstacolele majore în această legitimă îngrijorare este că noi ne așteptăm, chiar sperăm ca interlocutorul să reacționeze la fel ca noi și într-un mod acceptabil pentru noi, deși nu suntem toți „cablați" la fel. Înțelegerea diferitelor tipuri de „cablări" ne dă posibilitatea să punem sens acolo unde era neînțelegere și să creăm eficiență acolo unde era demotivare.

Joelle: Super!

Autorul: Sst! Continui... Prin anii șaptezeci, unui psiholog american pe nume Taibi Khaler îi vine ideea să studieze numeroasele serii de interacțiuni dintre indivizi ca să vadă cum și de ce ajung acestea la un deznodământ pozitiv, generând motivare, sau la un deznodământ negativ, generând demotivare. El elaborează, prin urmare, un model în care folosește câteva concepte din Analiza Tranzacțională (nevoile psihologice, scenariul de viață, triunghiul dramatic,

poziţiile de viaţă, driverele etc.) şi creează unele noi[4]. Acest model, pentru care el primeşte Premiul Eric Berne în 1977, se numeşte miniscenariu[5]. Taibi Kahler răspunde astfel unei remarci făcute de Eric Berne cu câţiva ani înainte, şi anume: „Clinicianul care va găsi cum să identifice scenariul unui pacient într-o şedinţă va avea un aport capital în privinţa cunoaşterii omului şi a funcţionării sale psihologice".

În paralel, Taibi Kahler îşi dă seama cât de important este să-l asişti pe un individ, insistând mai ales pe părţile pozitive ale personalităţii şi nu doar pe problemele sale. Folosind studiile lui Shapiro[6], el caută să definească tipurile de personalitate nu doar sub aspectul patologic al comportamentelor „anormale", ci şi în funcţie de comportamentele pozitive şi cotidiene, din afara câmpului patologicului. Din aceste două observaţii, din miniscenariu şi din studiul comportamentelor pozitive s-au născut tipurile de personalitate care fundamentează metoda Process Communication. Ele sunt în număr de şase, definite de Taibi Kahler drept familii de comportamente, şi au fiecare puncte tari şi puncte slabe. Un individ poate prezenta caracteristici ale mai multor tipuri în acelaşi timp şi totuşi doar unul dintre acestea reprezintă dominanta sa. Cunoaşterea tipurilor

de personalitate ne furnizează trei informații esențiale: principala sursă de motivație a fiecărui individ, modul său de comunicare preferat și modul său foarte personal de a genera stres.

Jacques: Cum poți cunoaște sursa de motivație a unui individ?

Autorul: Fiecărui tip de personalitate îi corespund niște nevoi psihologice specifice. Or, fiecare individ caută în mod sistematic să-și satisfacă aceste nevoi. Această căutare este pentru el de ordine vitală. Ea se traduce prin microcomportamente realizate în afara câmpului conștiinței. Dacă el nu ajunge să-și satisfacă în mod pozitiv aceste nevoi, va căuta să și le satisfacă în mod negativ adoptând o întreagă serie de comportamente ineficace, atât în viața personală, cât și în cea profesională, și tot în afara câmpului conștiinței. *Satisfacerea nevoilor psihologice condiționează motivația unui individ. Și, invers, absența lor este sursă de stres.*

Fiecare tip de personalitate folosește, de asemenea, un mod de comunicare preferat. Canalul de comunicare reprezintă lungimea de undă capabilă să creeze o legătură eficientă între doi interlocutori. În metoda Process Communication sunt definite cinci canale de comunicare. Cunoașterea lor și a modului

lor de utilizare ne permite să asigurăm, astfel, calitatea și eficacitatea comunicării. Așa cum au subliniat-o și cercetătorii școlii de la Palo Alto, aceasta din urmă nu poate fi niciodată întreruptă deoarece nu putem să nu comunicăm[2]. Putem, în schimb, să comunicăm prin neînțelegere, în afara canalelor de comunicare, ceea ce Taibi Kahler a numit situații de comunicare ratată.

Jacques: Cum s-ar putea defini tipurile de stres?

Autorul: Cel mai adesea, nivelul de stres este legat de calitatea comunicării și de satisfacerea nevoilor psihologice ale unui individ. Taibi Kahler a identificat trei grade de stres negativ care atrag indivizii în situații mai mult sau mai puțin grave de *comunicare ratată*. La „primul grad de stres", simpla conștientizare a acestui comportament negativ permite revenirea la o energie pozitivă. Este suficient să-ți pui întrebarea: „De ce am nevoie?". E vorba de lucruri simple: să vorbești cu un prieten la telefon, să treci la o nouă sarcină profesională, să ieși la un pahar cu colegii etc. La al doilea grad de stres, ne activăm *mecanismele de eșec*, de care nu suntem neapărat conștienți. Consecințele lor ne pot crea probleme serioase atât în viața profesională, cât și în cea personală. Un manager, de pildă, constatând deodată că „nimic nu mai merge", începe să

supracontroleze, provocând astfel demotivarea echipei sale. Sau *pleacă în cruciadă*, alternând bățul cu morcovul, într-o permanentă oscilație între amenințare și morală, ceea ce va provoca în rândul colaboratorilor săi fie *supraadaptarea*, fie *rebeliunea*. Un tată complet absorbit de viața sa profesională, care devine indisponibil pentru copiii săi, un soț care devine rigid în privința organizării bugetelor sau a vacanței, un copil care refuză să mai învețe la școală...

Cel de-al treilea grad de stres este mai rar și mai ușor de reperat, deoarece, în general, corespunde unei stări de criză profundă, depresie, epuizare (*burn-out*), disperare sau chiar tentativă de suicid.

Taibi Kahler a identificat fenomenul de schimbare a fazei, care clarifică într-un mod foarte pertinent dinamica individuală și permite o mai bună înțelegere a căii pe care o urmăm în viață și a originii alegerilor pe care le facem sau a marilor decizii pe care le luăm.

Fiecare individ posedă toate cele șase tipuri de personalitate, însă doar unul dintre ele este cel dominant, numită „bază". El recurge la celelalte familii de comportamente mai rar, acestea fiindu-i mai puțin caracteristice. Se întâmplă totuși ca unii indivizi să manifeste într-un mod foarte evident și caracteristicile

unui alt tip decât cel care este baza lor. Această schimbare se produce, cel mai adesea, în urma unui eveniment care le marchează viața. Taibi Kahler a numit acest fenomen „schimbare de fază". Acest concept permite identificarea schimbărilor spontane și durabile trăite de un individ, precum și urmărirea evoluției aferente a surselor sale de motivație. Acest concept face din metoda Process Communication un model care permite să prevezi comportamentul pe care un individ îl poate dezvolta în viitor prin observarea oportunităților de schimbare a fazei pe care le prezintă structura personalității sale.

Jacques: Cine a folosit pentru prima dată metoda Process Communication?

Autorul: NASA, în procesul de selecție a astronauților. Era folosită pentru a evalua compatibilitatea echipelor și pentru a prevedea comportamentul lor în situația în care urmau să fie constrânse să trăiască într-o navă cosmică în spațiu. Pentru astfel de condiții extreme, e mai bine să pui împreună profiluri psihologice studiate cu grijă, ale căror capacitate de comunicare și riscuri de pierdere a controlului au fost evaluate... Taibi Kahler și echipa sa au studiat în acest scop diverse populații din perspectiva satisfacerii nevoilor lor psihologice și ale pozițiilor lor de viață, adică a demersului mental care determină abordarea

problemelor și rezolvarea lor. Ei au pus la punct o metodă capabilă să prevadă tipul de reacție al cosmonauților în situații de stres ușor și sever.

Ceea ce propune, de fapt, „Process Communication" este o *filosofie a comunicării*. Unul dintre primele sale beneficii este să aducă un sens pozitiv acolo unde comportamentul celuilalt avea, cel mai adesea, o semnificație negativă. În loc să spui: „Este un incapabil, un idiot, un puturos", e mult mai eficient să înțelegi ce semnifică, de fapt, atitudinea lui din perspectiva unui anumit tip de personalitate aflată sub stres... În Analiza Tranzacțională ar fi vorba de poziția „+/+". În această poziție, fiecare individ este conștient de valoarea sa, dar și de valoarea interlocutorului său. Metoda Process Communication reprezintă o foarte bună metodă de învățare a poziției „+/+" deoarece ne pune la îndemână repere simple pentru înțelegerea situațiilor de comunicare. Or, multe din problemele unei relații vin din faptul că interlocutorii nu se înțeleg între ei și instaurează un sistem bazat pe reprezentarea pe care o au ei despre realitatea celuilalt. Iar acest sistem este cu atât mai solid în companii cu cât este susținut și de cultura acestora.

Modelul este simplu, însă în niciun caz nu este un *gadget* care să poată fi

folosit la întâmplare înainte de a fi învățat temeinic. Aplicarea modelului echivalează cu o reală schimbare a individului, care decide să devină mai mobil și să-și crească gradul de adaptabilitate. În acest scop, el beneficiază de un adevărat tablou de bord al funcționării sale interne: inventarul de personalitate[8]. Acesta este un instrument individual care se realizează plecând de la un chestionar și care este astfel conceput, încât să-i ofere persoanei respective un ansamblu de repere privind comportamentele sale cotidiene, nevoile sale, modul său de a comunica și mijloacele de evitare a stresului sau de remediere a acestuia.

Joelle: Bun, și-atunci ce-i cu cartea?

Autorul: Paginile care urmează răspund unui obiectiv practic. Vom regăsi aici individul în dimensiunea lui profesională și personală, cu elementele care compun viața sa psihologică și socială. O mare parte din temele abordate sunt ilustrate prin cazuri concrete care-i vor permite cititorului să se repereze sau să se recunoască. În prima parte sunt abordate elementele fundamentale ale modelului: tipurile de personalitate, structura personalității și schimbarea de fază, canalele de comunicare, nevoile psihologice și comunicarea ratată. În a

doua parte sunt propuse mai multe aplicații ale modelului, mai ales pentru domeniul managementului, al coeziunii echipei și a departamentului de vânzări, dar și pentru sfera familială. Fiecare capitol este astfel conceput, încât cititorul să-l poată parcurge independent de celelalte părți, în funcție de interesul său. În această carte vom face, de asemenea, cunoștință cu șase personaje: Isabelle-bază Empatică, Jacques-bază Gânditor, Joelle-bază Rebelă, Pierre-bază Perseverent, Ana-bază Imaginatoare și Yves-bază Promotor. Ei reprezintă cele șase tipuri de personalitate, lucrează toți la aceeași firmă — la Sofia's & Cie — și au decis și ei cu toții să învețe despre metoda Process Communication...

---

[3] Citat de P. Watzlawick, J. Helmick-Beavin și D. Jackson, *Une logique de la communication*, Seuil, 1979.

[4] Aceste concepte diferite vor fi prezentate în detaliu în această carte.

[5] Pentru miniscenarii, vezi *Actualités en Analyse Transactionnelle*, nr. 4.

[6] David Shapiro, *Stiluri nevrotice*, Editura Trei, București, 2009.

[7] P. Watzlawick, J. Helmick-Beavin și Daniel Jackson, *op.cit.*

[8] Vezi capitolul 8.

Prima parte

Fundamentele metodei

Process Communication

TIPURILE DE PERSONALITATE

Este ora 12:45, într-una din zilele în care se pleacă masiv spre plajele din sud. Un restaurant de pe marginea autostrăzii. La câteva mese distanță de noi, o tânără doamnă, în jur de treizeci de ani, zâmbitoare și destinsă stă împreună cu două fetițe. Cele două seamănă ca două picături de apă, sunt îmbrăcate la fel și prezintă toate semnele distinctive de gemene identice.

Le observăm joaca amuzați și plini de interes. Una dintre fete aleargă de la o masă la alta, căutând printre meseni pe cineva care să se joace cu ea, iar maică-sa abia dacă o poate ține câteva clipe pe scaun, ca să-și mănânce mâncarea. Sora ei, dimpotrivă, stă foarte aproape de mama lor. Îi place să fie alintată, nu se îndepărtează de masă și nu pare să aibă nevoie de compania surorii ei și nici de jocurile ei. Prima din cele două fetițe are un comportament caracteristic tipului „Rebel", iar cealaltă prezintă, în mod evident, o atitudine de tip „Empatic".

Calificativele de „Rebel" și „Empatic" fac referire la două dintre cele șase tipuri de personalitate identificate de Taibi Kahler: *Empatic*, *Gânditor*, *Rebel*,

Promotor, *Perseverent* și *Imaginator*[9]. Fiecare dintre noi are caracteristicile tuturor celor șase tipuri de personalitate, doar că la niveluri de intensitate diferite. Fiecare persoană funcționează în mod preferențial conform cu unu sau două dintre aceste tipuri de personalitate. Fapt care ne permite să înțelegem de ce, chiar dacă suntem unici, împărtășim în mare măsură unele dintre caracteristici cu alți indivizi.

Fiecărui tip de personalitate îi corespund:

- anumite *caracteristici comportamentale* (atitudine, mod de acțiune preferat, ținută vestimentară, stilul impus mediului de viață sau de lucru etc.);
- un mod principal de percepție a lumii;
- *nevoi psihologice* de a căror satisfacere depind energia, motivarea și buna dispoziție a fiecărui individ și, invers, modul său foarte personal de a intra sub stres și căile prin care poate scăpa de stres;
- un *„canal de comunicare"* privilegiat, care permite *setarea frecvenței potrivite* pentru a comunica și care poate evita „ușile-capcană" care duc direct către conflict sau pasivitate.

Niciunul dintre aceste tipuri nu este mai bun sau mai rău decât celălalt.

Toate au puncte tari și slabe, iar metoda Process Communication nu face nicio judecată de valoare. Ea doar îi permite fiecărei persoane:

- să identifice ușor diferitele fațete ale propriului comportament;
- să înțeleagă cum „funcționează" interlocutorul său și să reacționeze în consecință, cu scopul de a garanta calitatea comunicării.

Metoda Process Communication este folosită încă din anul 1988 în companiile franceze. Statisticile realizate pe un eșantion reprezentativ — format mai ales din manageri și oameni de vânzări — au permis verificarea validității metodei pentru Franța. Rezultatele stabilesc o ierarhie similară celei obținute în S.U.A. (pe același segment de public), și anume: Perseverenții sunt pe primul loc, urmat de tipul Gânditor, de tipul Empatic, de tipul Rebel, de tipul Promotor și de tipul Imaginator[10].

TIPUL EMPATIC

— Isabelle, vii astăzi la sală?

— Nu...

— Ce ciudat! Doar erai atât de încântată să faci un pic de mișcare...

— Nu știu de ce, dar parcă nu-mi mai vine să mă duc. Nu-mi dau

seama dacă ține de loc, de sala aceea de clasă veche, cam împuțită și prost încălzită... Și-apoi, mai e și profa aia care n-ar zâmbi măcar o dată. Ai zice că nu-i pasă deloc de oameni. Simt că mi-ar plăcea să găsesc un locșor călduț, undeva mai aproape de casă, unde să mă pot duce fără să-mi mai sacrific serile cu familia.

Oricum nu prea sunt în formă astăzi. Visez la o baie fierbinte și la un ceai...

Am putea continua să o interogăm pe Isabelle. Ne-ar vorbi cu mare plăcere despre tot ceea ce ține de ea. Având baza Empatică, ea acordă multă importanță tuturor aspectelor ce țin de senzații, de calitatea relațiilor umane. Latura sa de „suflet mare" și interesul pentru opinia celorlalți despre ea ar ocupa, probabil, cea mai mare parte din discursul ei.

Isabelle percepe lumea prin filtrul emoțiilor sale. Ea percepe lucrurile și oamenii prin ceea ce simte. Una dintre principalele trăsături ale personalității sale este faptul că iubește să fie iubită...

Dar nu-și dorește, oare, toată lumea asta? Ba, bineînțeles că da. Atâta doar că se pot distinge niște nuanțe: unii preferă să fie iubiți pentru ideile lor, alții

pentru șarm și actele lor de bravură, iar alții preferă să li se recunoască realizările.

Pentru Isabelle, ceea ce este cel mai important este să fie iubită pentru sine însăși. Prin urmare, ea se străduiește să le placă celorlalți și răspândește în jurul ei acele semne de recunoștință de care ea însăși are nevoie.

Iubirea necondiționată este sensul vieții ei!

Înfățișarea ei este foarte îngrijită. De multe ori, se îmbracă în culori pastel, armonios asortate. Îi plac bijuteriile și merge regulat la coafor. În caz că ar ajunge la vreo ședință nemachiată și îmbrăcată neglijent, ar fi un semn clar că tocmai i s-a întâmplat o catastrofă în familie.

Obiectele ocupă, de asemenea, un loc important în viața Isabellei. Ele sunt respectate ca purtătoare ale unor amintiri și sunt folosite din abundență, pentru a crea ambianța unui loc. Pe biroul ei, de pildă, își vor găsi locul poze de familie, plante și alte mărunțișuri care dovedesc că viața nu se rezumă la vreun dosar. Pe scurt, prioritate pentru „tot ce este omenesc".

În general, toate locurile în care își petrece timpul sunt confortabile, în stil „cuibușor". Acasă, muzica în surdină și parfumurile discrete definesc fericit

atmosfera. Ea știe să creeze armonie și este atentă la nevoile celorlalți. Atributele care o definesc cel mai bine ar fi compasiunea, sensibilitatea și căldura. Pe durata unei pauze din timpul unui curs, cel mai adesea ea va fi cea care îi servește pe toți ceilalți membri ai grupului cu băuturi, deoarece dorința celorlalți are întotdeauna prioritate. De altfel, ei îi vine greu să se afirme, să-și pretindă locul ce i se cuvine. În atari situații, pare nesigură pe ea, iar frazele ei sunt presărate cu o mulțime de „poate", „dacă nu mă înșel", spuse cu o voce timidă și copilăroasă. Două dintre principalele dificultăți cu care se confruntă sunt să spună „nu" și să-și stabilească limitele. Colaboratorii ei consideră câteodată că face prea multe și se lasă năpădită de diferite solicitări.

Marea ei spaimă? Să îmbătrânească. Pentru ea, aceasta echivalează cu a nu mai fi plăcută. Și aceasta deși, de obicei, nu-și prea arată vârsta, iar pe față îi apar doar câteva riduri de expresie fermecătoare. Unul dintre acestea este cel cauzat de îngrijorare, caz în care sprâncenele ei se ridică sub forma unor arcuri de cerc deasupra ochilor (are tendința să ridice din sprâncene). Cum întrebarea sa existențială este „Sunt demnă de a fi iubită?", stresul ei cel mai sever va proveni din ruptura unei relații afective importante.

În viața de zi cu zi, ea are nevoie să se simtă bine la locul de muncă, cel mai bine și mai bine fiind, firește, să aibă un șef afectuos și o echipă în sânul căreia domnește buna dispoziție. Sub stres, Isabelle are tendința să se autodevalorizeze, să creadă că totul se întâmplă din vina ei și să comită greșeli stupide. I se întâmplă, de asemenea, să se răzbune pe mâncare. Este o mare adeptă a curelor de slăbire, mai ales în zilele de penitență...

Principala ei sursă de reenergizare o constituie semnele pozitive de recunoaștere a sa ca persoană și un mediu plăcut pe plan senzorial („ca la ea acasă", ieșitul la un restaurant bun, o ședință de spa, masaj...). Cum ar arăta casa ideală pentru ea? Ar avea o seră uriașă și o mulțime de geamuri mari prin care să intre soarele, iar în jur ar avea numai vecini... empatici.

Aproximativ 30% din populația occidentală au o bază Empatică, din care peste trei sferturi sunt femei. Cum sunt niște făpturi dedicate comunicării, pe Empatici îi vom regăsi cel mai adesea în domenii în care își pot ajuta semenii: medici, asistenți sociali (profesie pe care o împart cu tipul Perseverent), infirmieri, psihoterapeuți, stewardese, hostese, responsabili cu relațiile publice, ospătari.

Tabelul 1.1. Caracteristicile tipului Empatic

Puncte tari	Plin de compasiune, sensibil, cald.
Caracteristici	Capacitate de a se dărui, atent la nevoile celuilalt. Are talentul de a crea armonie.
Exprimarea sentimentelor	Firească. O utilizează ca să comunice.
Înfățișare	Îngrijită, haine în culori delicate și bine asortate.
Domenii de activitate preferate	Comunicare. Relații publice. Profesii din sfera asistenței sociale. Servicii, în general.
Mediu de viață	Primitor, cald, confortabil, amenajat cu multă personalitate, atât acasă, cât și la birou.
Mod de percepție	În primul rând simte. Percepe oamenii și lucrurile prin sentimentele

	pe care le trezesc în el.
Comportament în echipă	Caută să creeze și să încurajeze relațiile. Detestă conflictele.
Nevoi psihologice	Recunoașterea ca persoană. Mediu care să răspundă nevoilor sale senzoriale.

TIPUL GÂNDITOR

Când a ajuns la birou de dimineață, Isabelle a dat nas în nas cu Jacques pe coridor. Avea trei dosare în brațe, iar fruntea îi era brăzdată de un rid, semn de îngrijorare, lăsând impresia că ziua lui a început deja de mult. De fapt, cel mai adesea Jacques își începe ziua de lucru înaintea celorlalți și termină mult după ce toată lumea e plecată. Ai zice că-i este peste putință să se oprească până ce nu va fi dus la bun sfârșit toate dosarele în lucru. Iar de muncă, este în fiecare zi din an...

Isabelle: Bună! Ce faci? Pari foarte obosit, ce-i cu tine?

Jacques: Nu, nu, sunt OK, doar că am atât de multe de făcut... Trebuie

să ne întâlnim să vedem cum facem cu ziua de 26. Am nevoie de o sinteză clară și precisă. Îți propun să ne vedem în dimineața asta, între 11:45 și 12:30. Sau, poate. am putea vorbi în pauza de prânz...

Isabelle: Hmm... Cred că m-aș simți mai bine cu prima variantă. Poți să-ți ofer o cafea?

Jacques: Nu, mulțumesc. Nu am timp. Și-n plus, spațiul ăsta mi se pare din ce în ce mai murdar și mai gălăgios...

Isabelle își continuă drumul, ușor frustrată, ca de fiecare dată, de răspunsurile colegului ei spunându-și în sinea ei: „Ce ți-e și cu ăsta! Nu știu ce-ar trebui să-i faci să vorbească și de altceva decât de serviciu și treabă..."

Jacques are o bază de Gânditor, ceea ce pentru persoanele ca Isabelle poate genera un efect similar cu cel al întâlnirii cu un calculator...

Întrebarea existențială a lui Jacques este: „Sunt competent?" Prin urmare, el trage din greu și nu-și numără orele muncite.

Înainte de toate, este o persoană foarte serioasă. Despre orice ar fi vorba, el începe prin a gândi, caută faptele și informațiile pe care să le poată clasa și

ierarhiza, pentru ca apoi să tragă concluzii.

Logica este un laitmotiv pentru el, organizarea e păcatul lui gingaș, iar simțul responsabilității reprezintă pâinea sa de toate zilele (cu toate acestea în spinare, i se întâmplă adesea să aibă dureri de spate).

Ceea ce sare în ochi la el la prima vedere este aspectul său „curat": îmbrăcăminte îngrijită și impecabilă, părul tuns perfect. Nu prea e cale să-i smulgi vreun zâmbet sau vreo glumă la prima întâlnire. În mod spontan, nu dă dovadă nici de căldură umană și nici de simpatie, interesându-se direct de lucrurile care trebuie rezolvate. Viața sa personală nu trece dincolo de ușile biroului și îi vine greu să înțeleagă cum ar putea fi altfel în cazul celorlalți. O secretară de tip Empatic cu un astfel de șef riscă să se simtă rapid într-un deșert al lipsei de apreciere având, în plus, senzația că este considerată o mașină. Ar mai trebui spus, de asemenea, că mersul direct la țintă este sinonim pentru Jacques cu câștigarea de timp. Iar timpul este... stăpânul său. Este un maestru al planificării, fie că-i la birou, fie că-i în vacanță. Echilibrul său psihologic depinde direct de asta. Prin urmare, evită cu grijă orice improvizație și cântărește îndelung fiecare decizie pe care o ia. Bugetul său anual este o adevărată capodoperă.

Într-o emisiune de televiziune dedicată cuplurilor și problemelor lor financiare, un soț cu bază de Gânditor explica modul în care se simțea el în siguranță odată ce avea bugetul făcut pentru tot anul și avea planificate toate veniturile și cheltuielile. Soția lui, în schimb, în fază Rebelă, făcea din ce în ce mai multe cumpărături impulsive, justificându-se cu: „Îți dai seama că rochia asta am luat-o la jumătate de preț?" Ceea ce, firește, era prilej de oarecari discordii în cuplu...

Mediul în care trăiește este după chipul și asemănarea lui: organizat și funcțional. Fie o ordine desăvârșită peste tot, fie o dezordine ordonată cu mare precizie. Jacques va găsi aici, într-o fracțiune de secundă, orice ar căuta. Vai de menajera care ar îndrăzni să se amestece în această ordine! Fiecare lucru este la locul său și acolo rămâne ca prin minune. Stilul mobilierului este, mai degrabă, unul contemporan.

Așa cum am văzut, preocupările lui se învârt în jurul competenței, al organizării și al lucrului bine făcut. Cel mai important aspect pentru el este să fie recunoscut pentru judecata sa și pentru realizările sale. Își cheltuiește cea mai mare parte din energie în acest scop, iar dacă această nevoie nu-i este satisfăcută, intră sub stres negativ. Caz în care trăiește mai mult sau mai puțin

dureros îndoiala și încearcă, printr-un comportament de-a dreptul bulimic în ceea ce privește munca, să-și rezolve acest conflict intern. Puțin câte puțin, va înceta să delege, va păcătui prin exces de control și îi va veni din ce în ce mai greu să plece de la birou. Poate da semne de nerăbdare și să devină rigid în privința organizării și respectării termenelor.

Oricum, nu de puține ori Jacques vine acasă cu câteva dosare sub braț, iar familia lui nu va întârzia să i-o reproșeze. Cu toate acestea, el chiar crede sincer că face tot ce-i stă în putință doar pentru fericirea celor dragi. Cu timpul, toate aceste griji îi marchează fruntea cu câteva riduri. Marele său risc este să uite că în viață există și altceva în afară de muncă. Pentru Jacques, să se destindă și să nu mai facă nimic înseamnă să piardă vremea...

În cazul în care nu este satisfăcut de viața sa profesională, se demotivează repede din diferite rațiuni (decizii ilogice, incoerență a managementului etc.), ceea ce poate duce, ca la oricine altcineva, la dezinvestirea activității sale profesionale. Cel mai probabil, urmarea va fi că va investi în alt sector al vieții sale sociale și va începe repede să funcționeze ca înainte. Va dezvolta o pasiune bulimică pentru bricolaj sau pentru grădinărit și aceasta, firește, fără să-și fi luat

decât câteva zile de vacanță, deoarece casa trebuie terminată, grădina trebuie săpată etc. „Prima dată muncești, de profitat, profiți mai târziu!" este deviza lui și a tuturor persoanelor cu bază de Gânditor. Ele reprezintă în jur de 25% din populație, din care peste trei sferturi sunt bărbați.

Tabelul 1.2. Caracteristicile tipului Gânditor

Puncte tari	Logic, responsabil, organizat.
Caracteristici	Adept al gândirii logice.
Exprimarea sentimentelor	Arareori. O consideră inadecvată la locul de muncă.
Înfățișare	Clasică și îngrijită, în funcție de context.
Domenii de activitate preferate	Tehnice. Contabilitate. Administrație. Sarcini care solicită organizare, metodă și precizie.
Mediu de viață	Funcțional, ordonat, contemporan.
Mod de percepție	În primul rând gândește. Clasifică

	oamenii și lucrurile pe categorii.
Comportament în echipă	Caută schimburile de informații. Preferă relația în doi în locul grupului.
Nevoi psihologice	Recunoașterea muncii sale și a calității gândirii sale logice. Structurarea timpului.

TIPUL REBEL

„Câââhh! Poșirca asta e din ce în ce mai nasoală!", exclamă Joelle cu nasul în ceașca de cafea. Tocmai a intrat în biroul lui Jacques și, de îndată ce îl vede, spune dintr-o suflare: „Uau, bibicule, ce cravată mortală ai! E super! E drept că sacoșele alea pe care le ai sub ochi dau un efect decorativ mai puțin reușit..."

Jacques se retrage în sine. „Cum poate cineva să facă atâta gălăgie la serviciu?", se întreabă el. „Fata asta nu poate sta o clipă locului. Nu-i de mirare că nu reușește niciodată să-și predea proiectele la timp..."

Joelle se instalează pe un colț de birou. „Pfuai, trebuie să fii disperat să

vrei o cafea din asta... Ce mecle adormite au toți... Totuși, eu sunt cea care s-a culcat la patru dimineața ca să termine idiotul ăla de scenariu. Bun! Oare se poate și râde pe undeva pe-aici, în dimineața asta?"

Joelle are, fără îndoială, o bază Rebelă. Jacques o tolerează. Îi place simțul umorului pe care îl are, îi amintește cumva de soția lui, însă... o suportă doar în doze mici. Din păcate, tipul Rebel se situează, prin definiție, în afara oricăror norme previzibile în tot ceea ce-l exprimă: haine originale, orare flexibile, tendința de a căuta distracția peste tot și la orice oră.

Deși este fundamental individualistă, Joelle are totuși nevoie de contact. Joaca de una singură nu o motivează deloc. Exprimarea sa spontană și ludică face din ea sufletul oricărui grup, ea va ști să-i facă să zâmbească și va stimula partea copilăroasă din fiecare. Contați pe ea în caz că vă gândiți să vă punctați ședințele cu câte o glumă la fiecare zece minute... Ea trăiește în voie la marginea mai multor grupuri prin care face treceri fugare și totuși foarte apreciate.

Este o creativă înnăscută, iar capul îi fierbe de idei și dorințe, deși uneori îi este greu să le și concretizeze. Este foarte puțin motivată de dezvoltarea sau gestionarea unui proiect, iar poziția de șef nu o face niciodată să viseze. Este

important pentru ea să-și poată exprima liber ideile și să simtă că îi este apreciată creativitatea. Funcționează prost când îi sunt trasate sarcini exigente și suportă greu un stil directiv. În schimb, energia sa se dublează de îndată ce i se propune să... propună. Însă, în momentul în care sarcina devine monotonă, nivelul său de motivare începe să scadă vertiginos, de aceea pentru ea este important să fie prevăzute schimbări regulate de activitate.

Afișe, culori tari, muzică, mobilier original și obiecte neobișnuite sunt elementele ce-i definesc biroul și casa. Pe scurt, orice îi poate satisface nevoia de stimulare (are nevoie de „vibrații bune", cum o spune chiar ea) și gustul pentru joc (în care se investește total, deoarece de aici își trage energia). Și ținutele sale vestimentare sunt astfel concepute, încât să atragă atenția, fie ea și negativă, dacă trebuie. „Orice, numai nu indiferență..."

Joelle percepe persoanele și lucrurile reacționând la ceea ce simte: îi place sau urăște ceva, și cu asta basta. Cui nu-i place, să caute în altă parte! Ea trăiește clipa. Îi vine greu să se proiecteze în trecut sau în viitor și să-și dea seama de consecințele acțiunilor sau deciziilor sale. În cazul unui dezacord cu un superior ierarhic, lucrurile se pot precipita, ea punându-se de-a curmezișul și

provocându-l pe celălalt, chiar cu riscul de a fi dată afară. În atare situații, ea vrea să vadă „până unde poate să meargă", întrebarea ei existențială fiind: „Sunt acceptabilă?"

E inutil de precizat faptul că Jacques o consideră ca făcând parte din rândul celor pe care unii manageri îi numesc „greu de înghițit". Este adevărat că cele mai furtunoase certuri care pot fi văzute prin companii implică un șef cu bază de Perseverent și un colaborator de tip Rebel. Acesta din urmă reacționează foarte rău la constrângeri, se încordează și devine rapid dezagreabil și acuzator. Acestea sunt semnele obișnuite de supărare ale tipului Rebel. Pe de altă parte, mulți dintre managerii de tip Perseverent, așa cum vom vedea mai încolo, nu au neapărat gama de comunicare necesară care să le permită să întrețină cu ușurință contactul cu un angajat de tip Rebel. Cu cât acesta din urmă se agită mai tare ca să atragă atenția, cu atât i se va părea șefului mai deplasat și mai ridicol comportamentul său. Strategia eficientă în acest caz ar fi aceea de a-i satisface Rebelului nevoia de interacțiune ludică, glumind câteva secunde înainte de a trece la lucrurile serioase.

Persoanele cu bază Rebelă pot fi întâlnite cel mai adesea în profesiunile

artistice și în toate meseriile care presupun creativitate (domeniul informaticii, de pildă, abundă de acest tip de personalitate). Ei preferă, de asemenea, activitățile destinate petrecerii timpului liber (animatori, în sectorul de divertisment etc.). Se estimează că ei reprezintă aproximativ 20% din populație, din care 60% sunt femei.

Tabelul 1.3. Caracteristicile tipului Rebel

Puncte tari	Spontan, creativ, ludic.
Caracteristici	Capacitate de a se juca și de a aprecia trăirea clipei: *carpe diem*.
Exprimarea sentimentelor	Cel mai adesea, cu ușurință. Sub formă de emoții care „ies" în mod spontan.
Înfățișare	Stil original.
Domenii de activitate preferate	Profesii creative și artistice. animație, sarcini presupunând creativitate.
Mediu de viață	Amuzant, plin de elemente

	stimulative, de *gadget*-uri...
Mod de percepție	Reacționează la persoane și lucruri plăcându-le sau detestându-le.
Comportament în echipă	Îi place ambianța de grup. Nu creează contact, dar profită de orice ocazie pentru a-l trăi din plin, mai ales dacă este sub o formă ludică...
Nevoi psihologice	Contact ludic.

TIPUL PERSEVERENT

Pierre, șeful lui Isabelle, Jacques și Joelle, începe, de obicei, cu lucrurile serioase... „Ăsta, când îi vine vreo idee — mormăie Joelle — face cât Jacques plus încă niște convingeri pe deasupra..." „Are un fel de a mă privi iscoditor", remarcă și Isabelle, care, de altfel, îl apreciază mult pe Pierre pentru fidelitatea cu care respectă valorile umane și etice care constituie stâlpii de temelie ai companiei. Ea îl numește „ursul cu inima mare". Îi este teamă doar de zilele acelea furtunoase, când își ia fața de apostol

neînduplecat care-ți dă senzația că ești vinovat de toate greșelile din lume. Pierre nu se mulțumește să-și predice convingerile doar în interiorul companiei, ci le și exportă. El ocupă o poziție importantă în cadrul unui sindicat patronal.

Ceea ce surprinde la Pierre este, înainte de toate, privirea. E pătrunzătoare și iscoditoare și poate părea severă. Spiritul său de observație este ascuțit și se folosește de el pentru a evalua tot ce îl înconjoară. Fapt care nu este prea confortabil pentru apropiații săi, cu atât mai mult cu cât Pierre are un nivel ridicat de exigență atât față de ceilalți, cât și față de sine însuși.

Este o persoană implicată în viața profesională, precum și în viața socială. Multe dintre persoanele de tip Perseverent se simt investite cu o misiune căreia i se vor dedica trup și suflet — fie că e vorba să-și transmită valorile copiilor lor (așa cum ei înșiși, la rândul lor, le-au moștenit de la părinți), fie că e vorba să combată sărăcia mondială, trecând prin războaie politice... Ceea ce îi motivează este să se simtă recunoscuți pentru opiniile lor. Pentru un orator, va fi vorba de capacitatea de convingere, pentru un militant, de conștiința misiunii îndeplinite, pentru omul politic, de faptul de a fi ales...

Pierre se raportează mereu la ceea ce *crede*. El reprezintă un pol de stabilitate pentru o companie căreia îi împărtășește valorile, însă, la fel de bine, poate deveni un opozant și un critic neobosit. Este renumit în echipă pentru... perseverența sa. Când își fixează un obiectiv, trebuie să ducă proiectul la bun sfârșit. Tocmai de aceea detestă să fie întrerupt din activitatea sau din discursul lui (și, vai, cât îi mai place să țină discursuri!). Pot fi găsite multe puncte comune cu Jacques, care are bază de Cânditor, doar că, dacă acesta din urmă e motivat de căutarea faptelor, Pierre caută să cunoască, înainte de toate, opinia interlocutorului său ori să și-o expună pe a sa. El percepe lumea prin filtrul convingerilor sale. E, de altfel, mai firesc pentru el să interpreteze decât să analizeze.

În cadrul unui curs de formare, când participanții trebuiau să privească un film și să expună comentarii la modul de observare descriptiv, el avea mari dificultăți de a nu interpreta direct ceea ce vedea conform grilei sale de citire: „Personajul face cutare lucru din cutare rațiune...", „De fapt, el vrea să..." etc.

Care este punctul său slab? Incapacitatea de a asculta, deoarece motivația sa firească este de a fi el ascultat primul. Se întâmplă frecvent să vă întrerupă în

timp ce vorbiți, și asta nu din cauză că ar fi prost crescut, ci fiindcă își urmărește propria idee atât de intens, încât nu mai poate fi atent la ceea ce îi spuneți. La cursuri, cel mai adesea rămâne tăcut la început, preocupat fiind să evalueze ceea ce se întâmplă și calitatea profesorului. Nu va lua cuvântul decât după ce va fi încadrat evenimentul în propriul său sistem de valori.

Pierre este o persoană care respectă tradițiile și va face tot ce-i stă în putință ca acestea să fie păstrate ca atare, fapt care va atrage uneori după sine calificarea lui drept paseist. Se îmbracă în stil clasic. Mediul său de viață e caracterizat de aceeași funcționalitate și organizare ca și cel al lui Jacques, însă are în plus o tușă de clasicism și de cultură (mobilier de epocă, antichități, bibliotecă de familie...). Pierre este motivat de tot ce este legat de rădăcini: într-o familie, Perseverentul va fi acela care se va ocupa, garantat, de arborele genealogic.

I se întâmplă să aibă momente de furie, pe cât de violente pe atât de scurte. E partea pe care unii o numesc „laptele ce dă în foc". Dar sunt furtuni trecătoare, fără consecințe majore. Trec, pur și simplu. Dacă însă se revarsă asupra cuiva ca Isabelle, e foarte posibil ca ea să aibă nevoie de câteva zile ca să-și

revină... Un alt subiect de neînțelegere între aceste două tipuri de personalitate ar fi faptul că Pierre va avea tendința să vadă ceea ce nu merge bine, în timp ce Isabelle va alege să vadă doar ceea ce merge bine. De multe ori, ea poate fi auzită suspinând: „De fiecare dată remarcă doar ceea ce nu merge bine, dar niciodată nu pare să vadă ceea ce este bine făcut". În ceea ce-l privește, Pierre crede că lucrul bine făcut este normal și consideră că rolul său este acela de a sublinia greșelile. Ar felicita-o mult mai ușor pe Isabelle pentru proiectele umanitare sau sociale în care se implică, decât pentru calitatea muncii ei.

În ceea ce privește schimbarea opiniilor, este o natură neîncrezătoare. Lui îi place să comunice prin schimburi de opinii și va avea nevoie de multe informații ca să-și schimbe convingerile...

Dacă Pierre nu se consideră recunoscut pentru ceea ce propovăduiește, intră sub stres negativ într-un mod ușor de remarcat de către ceilalți: se concentrează pe greșelile altora, devine din ce în ce mai rigid. Pentru a-și afirma convingerile, îmbracă armura de cruciat, ajunge să fie intolerant și își pune, literalmente, pe fugă interlocutorii.

Întrebarea sa existențială este: „Sunt demn de încredere?" și, ceea ce poate

părea paradoxal, are nevoie de timp pentru a-i acorda cuiva încrederea sa.

Pe mulți dintre cei cu bază Perseverentă îi găsim în poziții care presupun responsabilitate, atât în companii, cât și în viața publică, politică, religioasă sau sindicală. Ei constituie aproximativ 10% din populație, din care 75% sunt bărbați.

Tabelul 1.4. Caracteristicile tipului Perseverent

Puncte tari	Implicat, cu spirit de observație, constiincios.
Caracteristici	Capacitate de a formula opinii, convingeri și judecăți.

Dacă Pierre nu se consideră recunoscut pentru ceea ce propovăduiește, intră sub stres negativ într-un mod ușor de remarcat de către ceilalți: se concentrează pe greșelile altora, devine din ce în ce mai rigid. Pentru a-și afirma convingerile, îmbracă armura de cruciat, ajunge să fie intolerant și își pune, literalmente, pe fugă interlocutorii.

Întrebarea sa existențială este: „Sunt demn de încredere?" și, ceea ce poate părea paradoxal, are nevoie de timp pentru a-i acorda cuiva încrederea sa.

Pe mulți dintre cei cu bază Perseverentă îi găsim în poziții care presupun responsabilitate, atât în companii, cât și în viața publică, politică, religioasă sau sindicală. Ei constituie aproximativ 10% din populație, din care 75% sunt bărbați.

Tabelul 1.4. Caracteristicile tipului Perseverent

Puncte tari	Implicat, cu spirit de observație, conștiincios.
Caracteristici	Capacitate de a formula opinii, convingeri și judecăți.
Exprimarea sentimentelor	Rezervată. O consideră nepotrivită la locul de muncă. Ascunde, adesea, o mare sensibilitate.
Înfățișare	Cută între sprâncene, privire

	pătrunzătoare, stil clasic.
Domenii de activitate preferate	Mediu antreprenorial. Afaceri sociale. Politică. Religie. Asociații. Toate posturile care presupun responsabilitate. Profesii legate de securitate.
Mediu de viață	Funcțional, tradiționalist, mobilier de epocă...
Mod de percepție	Judecă și evaluează oamenii și lucrurile în funcție de propriile opinii.
Comportament în echipă	Îi place să preia conducerea. Caută schimbul de opinii. În acest sens, preferă relațiile în doi decât pe cele în grup, cu excepția cazului în care este el liderul.
Nevoi psihologice	Să fie recunoscut pentru convingerile sale și apreciat pentru munca depusă.

TIPUL PROMOTOR

La ora amiezii, Pierre și Jacques își iau tăvile cu prânzul și se instalează în sala de ședințe lambrisată care-i place, în mod special, lui Pierre. Într-un

moment de relaxare, Pierre îl întreabă pe Jacques:

— Vi-l mai amintiți pe Yves Renaud?

— A, da! Tipul acela cu BMW roșu...

— Ei bine, tocmai a intrat în faliment. E incredibil ce a putut să facă omul ăsta! E fără seamăn în a găsi piețe noi în care să investească. Acum câțiva ani, s-a interesat cum stă treaba cu reconversiile și, în trei ani, a trecut de la o asociație după legea 1901 la nu mai puțin de șaptesprezece firme! L-a cuprins o adevărată frenezie creatoare! Firește că nevoile lui financiare au crescut considerabil, iar băncile au început să devină reticente. El, în schimb, de îndată ce punea mâna pe niște bani, își mai făcea o firmă în loc să-și plătească furnizorii.

Un om tare ciudat, Yves ăsta! Un aventurier. Doar provocările îl interesează. Și câștigurile rapide. Dacă ar veni la noi, l-aș pune imediat pe postul de director comercial, însă aș ține eu în mână deciziile importante. M-aș mira însă să nu aibă el vreun plan nou, ceva... De fapt, cred că nu se poate opri.

Jacques, care a început de curând să studieze metoda Process Communication, îi replică zâmbind: „Oare, n-o fi vreun Promotor, amicul Renaud?"

„Jacques, ești perfect la pus diagnostice!" O astfel de analiză corespunde

perfect cu panoplia de vânătoare a unui tip Promotor.

Dați-i o provocare, mijloacele să o ducă la bun sfârșit, perspectiva unor câștiguri substanțiale... și el a și țâșnit deja, de preferință la volanul mașinii sale sport. Aceste trei ingrediente sunt suficiente pentru motivarea lui. Pierre se întreabă, adesea, gândindu-se la Yves: „Care or fi oare valorile acestui om?"

Valoarea lui Yves este... acțiunea! Nu poate sta locului mai mult de două ore fără să dea semne de nerăbdare sau chiar de agitație. Mijloacele lui: adaptabilitatea, șarmul, seducția și o foarte bună energie vitală. Plăcerile lui: obiectele de lux, hainele scumpe, cuceririle, viteza, jocul. Adesea este bronzat (dă mai bine și doar el e un sportiv!) și vă acostează cu un zâmbet seducător, de genul playboy.

Yves e un tip înfipt, urmărit permanent de întrebarea existențială a tuturor Promotorilor: „Sunt viu?". Se aruncă cu capul înainte în orice și, de multe ori, uită să se mai și gândească, ceea ce îl plasează la ani-lumină față de Jacques. Caricaturizând un pic, am putea spune că primul va sări în tren, cu riscul să-și dea seama abia apoi că merge într-o direcție greșită, în timp ce al doilea ar analiza și ar socoti atât de mult înainte de a se urca, încât există riscul ca trenul să plece fără el... Cu toate acestea, pot forma împreună o echipă foarte bună: dacă primul știe, de exemplu, cum să redreseze o companie, intervenția celui de-al doilea ar fi indispensabilă pentru a-i asigura continuitatea...

Ceea ce caută Yves este „adrenalina", altfel spus, o doză puternică de excitație într-un timp cât mai scurt. Nu are seamăn în a identifica oportunități. În schimb, îi vine greu să presteze constant o anumită muncă pentru o perioadă mai lungă. Ca și persoanele de tip Rebel, trăiește clipa.

Două lucruri au darul de a-l irita: sentimentele („E-o chestie de gagici", ar spune el cu dispreț) și dependența („Eu mi-am făcut totul de unul singur, așa că ceilalți n-au decât să se descurce ca mine..."). Pe scurt, nu se încurcă în mărunțișuri delicate, iar problemele umanitare nu prea se înscriu printre preocupările lui.

Este un solitar înnăscut. Chiar dacă își face prieteni peste tot pe unde trece, păstrează puține amiciții durabile, exceptând situația în care ceilalți preiau inițiativa să întrețină relația. Sub șarmul și talentul său persuasiv îmbobocește însă o latură manipulatoare. Ceea ce-l stimulează cel mai mult este tot ceea ce-i rezistă. Dar, odată bătălia câștigată, își pierde rapid interesul; are nevoie de noi provocări.

În cazul în care Yves nu poate să acționeze și să-și pună combativitatea la încercare, se va defula bucuros creând tensiuni în jurul său. Când seamănă zâzanie printre ceilalți, acesta e simptomul său obișnuit de stres. Dacă este angajat, îi place să aibă un șef „tare", care să îi delimiteze teritoriul de acțiune, lăsându-i în același timp și posibilitatea să evolueze după bunul său plac. În

cazul în care nu se întâmplă așa, intră ușor în competiție negativă și se lasă tentat de intrigi... Folosirea unui ton ferm și direct în discuțiile cu el nu-l deranjează deloc, ba dimpotrivă. Iar când are o pasă proastă, e inutil să-i arătați compasiune: pentru acest Rambo, ea este echivalentul slăbiciunii.

Mediul său de viață e definit de regulile luxului și ale jocului: covoare groase, fotolii mari, trofee, tonuri de roșu și negru... Când își dorește ceva, vrea totul și imediat. Prin urmare, trăiește adesea pe datorie, ceea ce are darul de a produce și mai multă tensiune și senzații tari negative. Mulți dintre Promotori se trezesc, de altfel, cu calificative precum „mână spartă", „aventurier" sau „vânător de fuste".

Așa cum bine puteți presupune, Promotorii pot fi excelenți oameni de vânzări. Sunt însă păsări rare și reprezintă doar aproximativ 5% din populație, din care 60% sunt bărbați.

Tabelul 1.5. Caracteristicile tipului Promotor

Puncte tari	Adaptabil, persuasiv și fermecător.
Caracteristici	Capacitate de a fi ferm și direct.
Exprimarea sentimentelor	Foarte rar. Cel mai adesea, e considerată ca semn de slăbiciune.
Înfățișare	Haine și bijuterii scumpe, care sar în ochi.

Domenii de activitate preferate	Vânzări. Lansare de proiecte. Sport. Divertisment. Afaceri cu evoluție rapidă. Tot ce presupune provocare.
Mediu de viață	Luxos, iubește culorile roșu și negru.
Mod de percepție	Orientat către acțiune.
Comportament în echipă	De-a curmezișul... Îi place să acționeze de unul singur. În caz că face parte dintr-un grup, preferă ceea ce ține de acțiune și nu de discuții.
Nevoi psihologice	Senzații tari într-un timp cât mai scurt.

TIPUL IMAGINATOR

„Ce s-a întâmplat cu Anne? Nu am văzut-o azi-dimineață...", întreabă Pierre. „Știți bine că pe Anne nu prea apuci să o vezi", glumește Joelle. „Cred că e pur și simplu la ea în birou." Pierre se îndreaptă către biroul Annei. Ușa închisă... De multe ori, i se întâmplă să intre fără să mai bată. Dar în fața acestei uși simte de fiecare dată un fel de reținere. Ca și cum ceva i-ar

impune respectul. Prin urmare, bate la ușă.

A venit să vorbească cu Anne despre un document pe care i l-a lăsat aseară. Un text bine gândit, profund și surprinzător. Oare l-ar putea prezenta în ședință? După ce această întrebare a fost pusă, Anne pare că se evaporă. Parcă ar fi în altă dimensiune. „Știi... da, bineînțeles (tăcere)... ar fi, desigur, interesant... (tăcere)... mi-ar trebui ceva timp să-l pregătesc... (tăcere prelungă)... doar că, să dezvolți toate aceste idei pentru o prezentare orală... nu știu ce să spun... Nu știu dacă ai ascultat știrile în dimineața asta... Nu ți se pare ciudat tot interesul ăsta brusc al publicului pentru Premiul Nobel la fizică?..."

Pierre se fâțâie pe scaun. A înțeles. Îi ceri degeaba părerea lui Anne. E mai bine să-i spui direct că are de prezentat acest document în ședință și să-i lași timp să se pregătească. Și, mai ales, să nu o zorești foarte tare să iasă din laboratorul ei...

Intuiția l-a ajutat pe Pierre și de această dată. Anne are o bază de Visătoare. Ca să poți lucra cu ea, trebuie să știi să-i respecți nevoile în privința timpului și a solitudinii și să nu o obligi niciodată să discute despre tot...

Anne este calmă, plină de imaginație și reflexivă. Ceea ce frapează la ea, la prima vedere, este aerul său absent. Ea nu prea caută interacțiunea, ba s-ar putea spune că, adesea, o evită.

Ea trăiește o viață interioară intensă din care nu iese nimic la suprafață. Fața îi este întinsă, cu foarte puține riduri, chiar și odată cu înaintarea în vârstă. Opțiunile ei vestimentare țin de vreme sau de confort și nu au nimic de-a face cu partea estetică sau cu cea de combinare a culorilor, cu atât mai puțin cu vreun stil. Aspectul general este unul, mai degrabă, natural.

Locul său de muncă, precum și cel de acasă sunt, de asemenea, simple, nesofisticate. Oricum, spațiul în care funcționează are prea puțină importanță pentru ea. Îi este îndeajuns dacă îi permite să se izoleze: „Pentru a trăi fericiți, e mai bine să trăim ascunși". Totuși, retragerea ei nu înseamnă o lipsă de interes pentru ceilalți. E vorba, pur și simplu, despre modul ei de funcționare. Anne se simte în siguranță în lumea ei intimă. Ea găsește aici resursele pentru o mare capacitate de introspecție și reflexie.

La fel s-a comportat și la cursuri, unde a vorbit puțin și nu și-a exprimat dorința de a participa nici la jocurile de roluri și nici la alte activități. În schimb, rarele ei intervenții dovedeau că asculta cu mare atenție tot ce se prezenta și înțelegea foarte ușor metoda. Îmbrăcată de fiecare dată în felul ei cam dezlânat, profita de fiecare pauză ca să se retragă într-un colț unde se adâncea în lectura unui ziar. La firmă, nu-i prea plac ședințele și preferă să-și primească colaboratorii în biroul său, unul câte unul. Ceea ce nu împiedică pe nimeni să o considere o colegă cu care este ușor de lucrat. Mica echipă pe care o conduce se

bucură de un înalt nivel de autonomie și de inițiativă, iar oamenii ei apreciază seriozitatea cu care știe să facă informația să circule și să primească toate sugestiile. În schimb, discuțiile în contradictoriu sunt total inutile. Cât despre a-i pune întrebări despre viața sa personală... Isabelle a încercat de câteva ori. Singurul lucru pe care îl ține și acum minte este senzația de a fi vorbit în gol unui sfinx.

Anne se simte în largul ei când are de rezolvat sarcini concrete, când are de făcut o muncă manuală care să-i permită să-și trăiască în voie călătoriile interioare, fără să necesite multă comunicare. Ea are nevoie să i se dea directive precise fără să i se ceară părerea. Lăsată de capul ei, nu ia niciodată vreo inițiativă. Acțiunea nu este vitală pentru ea și se pune în mișcare doar datorită unor impulsuri exterioare.

Ea optează pentru liniștea ei, în defavoarea puterii. *Imaginatorii*, mărturisea unul dintre ei la un curs, *urăsc să iasă în față sau să se facă remarcați.* Din această pricină, ei sunt uneori prost apreciați de către șefii lor care nu înțeleg, așa cum a făcut-o Pierre, nevoile lor esențiale.

În timpul unui curs, un manager ne vorbea de unul dintre colaboratorii săi pe care îl supranumise „Tărăboanță". Vorbea despre el cu mânie, se plângea că nu ia nicio inițiativă și că-i pune pe alții să-i facă treaba. Pe măsură ce ne povestea toate acestea, managerul își dădea seama că,

atunci când îi dădea sarcini precise colaboratorului cu pricina, treaba era bine făcută. Diagnosticul de Imaginator a fost ușor de pus, iar managerului i-a venit mult mai la îndemână să stabilească un plan de acțiune și de motivare, cu sarcini precise, care să permită să nu mai aștepte de la colaboratorul său să ia inițiative.

Anne se numără printre acele persoane cărora doar cu greu poți să le identifici tipul de personalitate. Cu scopul de a-și proteja intimitatea, ea adoptă comportamente „de acoperire". Se poate întâmpla să-și arate mai mult latura Empatică, deoarece caută „să facă pe plac" pentru a nu provoca valuri sau poate adopta un comportament neutru, de tip Gânditor.

Întrebarea sa existențială este: „Sunt dorită?" Veți înțelege acum de ce prietenii voștri cu bază de Imaginatori nu vor lua, de obicei, inițiativa de a vă contacta și nu vă vor suna în mod spontan ca să afle noutățile, deși le-ar face multă plăcere să le primească de la voi...

Tipul Imaginator reprezintă aproximativ 10% din populație, din care 60% sunt femei.

Tabelul 1.5. Caracteristicile tipului Imaginator

Puncte tari	Reflexiv, imaginativ, calm.
Caracteristici	Dotat pentru introspecție. Îi plac sarcinile concrete. Abilitate

	manuală.
Exprimarea sentimentelor	De la foarte rar la niciodată.
Înfățișare	Stil natural, haine practice și confortabile.
Domenii de activitate preferate	Orice muncă ce presupune solitudine și aprofundare. Cercetător, scriitor, psiholog, activități manuale.
Mediu de viață	Simplu, sobru, propice vieții interioare.
Mod de percepție	Motivat pentru acțiune de către elemente exterioare. Nu preia inițiativa în relații.
Comportament în echipă	Atitudine rezervată.
Nevoi psihologice	Timp și spațiu pentru sine însuși.

[9] Din decembrie 2013, în terminologia oficială Process Communication termenul „Gânditor" a înlocuit termenul „Workaholic", iar cel de „Imaginator" a înlocuit termenul „Visător". (*N.t.*)

[10] 250.000 de persoane și-au făcut propriul inventar de personalitate (cifre

cumulate până în august 2014).

STRUCTURA PERSONALITĂȚII

„Oare nu te-ar tenta să urci un pic în etajul tău Rebel și să ne propui niște planuri de vacanță?...", susură Joelle. Jacques își dă ochii peste cap: „De când ai făcut cursurile acelea de Process Com, nu ratezi o ocazie să ni le amintești..." „Normal, EU învăț!" replică Joelle. „Din câte țin eu minte, etajul tău Rebel nu-i departe de bază, în «imobilul personalității» tale. Ei, hai acum! Fă un pic de efort! Ai cumva nevoie de baterii noi pentru lift?"

Nu, Joelle nu bate câmpii! Ea nu face decât să integreze — în felul ei — informațiile despre *structura personalității*...

FIECARE CU IMOBILUL SĂU

Fiecare individ posedă, în proporții variabile, propria sa „doză" de Empatic, de Gânditor, de Rebel, de Perseverent, de Promotor și de Imaginator. Cu toate acestea, cel mai adesea predomină la fiecare unu, cel mult două tipuri. Și aceasta chiar dacă fiecăruia i se poate întâmpla ca pe durata unei zile să reacționeze ca un Gânditor — și să analizeze problemele rațional, sau să simtă ca o persoană cu bază Empatică — manifestând prietenie și deschidere față de cunoscuți, sau ca un Imaginator — destinzându-se printr-o raită în lumea interioară, sau să folosească resursele din etajul său Perseverent — scandalizându-se pe marginea unui subiect citit într-un articol de ziar, sau făcând glume și

amuzându-se ca și cum ar avea o bază de Rebel...

În metoda Process Communication, structura personalității fiecărui individ este reprezentată de un imobil cu șase etaje, câte unul pentru fiecare tip de personalitate. Fiecărui nivel îi corespunde o anumită cantitate de energie disponibilă. Nivelul maxim al acesteia este la parter, urmând, în ordine descrescătoare, celelalte etaje. În figura 2.1, putem vedea reprezentarea structurilor de personalitate pentru Pierre și Isabelle.

Pierre	Isabelle
Rebel 20%	Perseverent 10%
Imaginator 28%	Promotor 20%
Promotor 40%	Imaginator 40%
Gânditor 63%	Gânditor 40%
Empatic 75%	Rebel 70%
Perseverent 100%	Empatic 100%

Procentele indică o cantitate relativă de energie disponibilă pe fiecare etaj. Cu cât proporția este mai mică, cu atât mai puține caracteristici specifice tipului de personalitate respectiv are individul; el va avea nevoie de cu atât mai multă „energie" ca să poată comunica pozitiv cu indivizii care au aceste caracteristici.

Figura 2.1. Pierre și Isabelle — două structuri de personalitate foarte diferite

Avem de-a face în acest caz cu două personalități foarte diferite, printre toate personalitățile diferite posibile. Numărul de structuri posibile este de 720 (respectiv 6 x 5 x 4 x 3 x 2). Iar dacă la acest număr adăugăm și variațiile posibile ale nivelurilor de energie, ajungem la infinit... la infinita complexitate a personalităților umane.

Primul tip de personalitate (adică parterul imobilului) se numește „baza". Din cercetările și observațiile făcute reiese faptul că această „bază" se dobândește de la naștere sau se formează în primele luni de viață ale copilului și nu se mai schimbă pe toată durata vieții. Spunem deci despre un idivid că este „cu bază de Empatic" sau „cu bază de Gânditor" și în niciun caz că este Gânditor sau Empatic, deoarece fiecare individ este unic și nu poate fi redus la un tip de personalitate. Ansamblul imobilului, adică toate cele șase etaje, se structurează în jurul vârstei de șapte ani, iar ordinea acestora rămâne stabilă.

Baza e cea care determină *nevoile psihologice cele mai profunde ale individului*, felul său de a fi și liniile de forță ale vieții sale.

Dacă păstrăm analogia cu imobilul, putem spune că fiecare persoană dispune de un lift cu ajutorul căruia se poate deplasa în clădire. Cu cât etajul este mai sus, cu atât mai rar va urca individul acolo în mod spontan (de altfel, chiar și liftul ajunge mai ușor la etajul unu decât la șase). Așa se face că majorității oamenilor îi este cel mai la îndemână să ocupe primele două sau trei etaje din

imobilul lor. Secretul comunicării, oricare ar fi obiectivul acesteia (fie că vorbim de vânzări, de relații de muncă sau de conversații amicale), va consta, prin urmare, în capacitatea interlocutorilor de „a se pune în aceeași fază" unul cu celălalt, adică de a ști să apese pe butonul pentru etajul potrivit.

Imaginați-vă o persoană care pune următoarea întrebare: „Care este rațiunea pentru care acest model este reprezentat sub forma unui imobil?", iar răspunsul pe care îl primește ar suna cam așa: „Uau! Îmi place de nu mai pot modul în care îmi puneți această întrebare!" Probabil că primul interlocutor ar face ochii mari și ar spune în sinea lui: „Ce ciudat e tipul ăsta... nu-i deloc serios". Ce s-a întâmplat, de fapt? Prima persoană se află la etajul său Gânditor și caută informații, iar a doua este la etajul său Rebel și caută contactul ludic. Pentru a fi eficienți, ar fi trebuit ca unul din cei doi să „fi urcat la etajul" celuilalt, astfel încât să poată comunica de la Rebel la Rebel sau de la Gânditor la Gânditor.

Altă scenă, aceeași problemă. Un angajat intră în birou și-i spune colegului său: „Ce plictiseală-i pe-aici! Ce-ar fi să ne distrăm și noi un pic?!" Replica pe care ar auzi-o ar fi: „Înainte de distracție, mai bine te-ai gândi cum să-ți termini treaba!" Angajatul căuta contactul ludic, însă interlocutorul său i-a răspuns de la etajul Perseverent. Dacă fiecare rămâne pe poziția sa, „adio ambianță!", cum s-ar spune în limbajul Rebel...

Cu cât devenim mai conștienți de existența diferitelor tipuri de personalitate și, mai ales, a celor cu care avem puține caracteristici în comun, și cu cât ne antrenăm mai bine să ne deplasăm prin „imobilul" nostru, cu atât vom fi mai apți să comunicăm cu anturajul nostru profesional și personal în toate registrele. În caz contrar, cu cât rămânem mai mult doar pe palierele noastre de „confort", cu atât mai greu ne va fi să intrăm în relație cu persoanele care au un alt tip de personalitate. Vom avea impresia că nu avem nimic de spus, că nu avem fluență în comunicare sau că persoana din fața noastră tocmai a aterizat de pe o altă planetă... „În mod clar, nu suntem cablați la fel", cum spunea un stagiar informatician cu baza de Perseverent...

Să revenim la imobilul de personalitate al lui Pierre (figura 2.1). Cele trei etaje de confort ale sale sunt: Perseverent (baza sa), Empatic și Gânditor. Prin urmare, are capacitatea să comunice firesc cu persoanele care prezintă aceste caracteristici și va căuta cu predilecție compania lor. Pentru a comunica cu persoanele de tip Promotor, Imaginator sau Rebel, va trebui să „pună la bătaie" ceva energie.

Putem, de asemenea, să vedem aceste procente în termeni de timp: Pierre poate comunica ușor cu persoanele de tip Rebel aproximativ 20% din timpul de interacțiune. După acest timp, continuarea comunicării necesită un aport de energie din partea lui și, dacă nu are grijă, poate intra sub stres. Dacă este

atent la acest aspect, există șanse să găsească soluții proprii pentru a nu întrerupe comunicarea, așa cum s-a întâmplat în cazul unui șef în exemplul următor:

Exact în perioada când am venit în contact cu metoda Process Communication, tocmai cumpărasem o firmă care avea un departament de informatică. Nu lucrasem niciodată până atunci cu informaticieni... Am descoperit o lume aparte, populată de artiști și poeți cu care nu reușeam să comunic, oricât m-aș fi străduit. Când mi-am aflat Inventarul de Personalitate, am înțeles: tipul Rebel se găsește la ultimul etaj în imobilul meu, în proporție de de 10% sau 15%... Ceea ce explica dificultățile de comunicare pe care le întâmpinam. Îmi amintesc că am revenit din stagiul de formare cu o perspectivă nouă în privința „ostrogoților" mei din departamentul de cercetare-dezvoltare. Începând cu ziua aceea, lucrurile s-au schimbat net în bine.

În cazul întâlnirilor, aveam grijă să nu-mi petrec mai mult de 10–15% din timp cu ei într-o singură tranșă. În plus, treceam pe la ei în cursul dimineții, când mă simțeam în formă. Începeam de fiecare dată cu câteva glume, ceea ce binedispunea pe toată lumea, apoi, cam după o oră, când simțeam că începe să mă cuprindă stresul, aveam grijă să-l țin sub control, iar când nu mai puteam s-o fac, plecam. Ca urmare, au reușit să se

gestioneze singuri. În ceea ce mă privește, „gestionând procesul", am reușit să evit escaladarea situației care ar fi putut ajunge până la un conflict.

Percepem cu baza noastră și, așa cum arată și Paul Legrand, formator de Process Com, în exemplul care urmează, de obicei ne vine mai *firesc* să percepem caracteristicile pozitive ale tipurilor de personalitate mai apropiate de al nostru și, invers, să percepem mai degrabă caracteristicile negative ale tipurilor de personalitate pe care le cunoaștem mai puțin.

ATENȚIE LA TREAPTA DE LA ETAJUL ȘASE

„În dimineața aceea, aveam în sala de curs o grupă de vreo zece manageri operaționali dintr-o companie industrială. Tema cursului era: «Individualizați-vă stilul de management și de comunicare».

Inventarele de personalitate ale participanților arătau că toți aveau o bază sau erau într-o fază Perseverent/ Gânditor. Etajul cinci sau șase din imobilul lor era Promotor sau Imaginator. Un clasic al genului, pentru mediul industrial...

Vine momentul prezentării celor șase tipuri de personalitate, cu un suport video pe care formatorii certificați îl cunosc foarte bine. Iată ce am constatat:

- după prezentările tipurilor Empatic, Gânditor și Perseverent, comentariile spontane ale participanților vizează cu precădere caracteristicile pozitive

ale acestor trei tipuri;

- în schimb, primele observații și remarci în privința tipurilor Promotor și Imaginator sunt, înainte de toate, critice și ironice. Despre tipul Promotor aud că: «Și-o face cu mâna lui, este arivist, nu se gândește decât la imaginea lui, te duce cu zăhărelul etc.». Cât despre tipul Imaginator: «E sărită de pe fix!..., e total deconectată... ai zice că-i lipsesc niște neuroni etc.».

Ce concluzii se pot trage din acest exemplu?

Unii îmi spun că tipul Promotor și, mai ales, tipul Visător sunt reprezentați într-o manieră prea caricaturală, chiar devalorizantă. Aceasta ar explica de ce comentariile clienților sunt negative... Clienții mei, veniți din miezul industriei, îmi spun că aceste două tipuri de personalitate nu pot să fie manageri... Dovada? Nu e niciunul printre ei! Eu le răspund că mi-e dat să întâlnesc adesea manageri de tip Promotor în domeniul comerțului și manageri de tip Imaginator în domeniul cercetării.

Ce e de spus despre următoarele două exemple?

Predau un curs de Process Com pentru un centru care are ca misiune reintegrarea socială și profesională a tinerilor aflați în dificultate. Cele două grupe participante la curs sunt formate din bărbați și femei cu bază Empatică sau Rebelă. Etajul cinci sau șase din imobilul lor este

Perseverent. Le prezint aceleași filme și aud următoarele comentarii:

- pentru tipurile Promotor și Rebel: «Mulți dintre tinerii cu care avem de-a face au acest profil... Ne întâlnim adesea cu acest tip de comportamente...»;
- pentru tipul Perseverent, primele remarci sunt: «Ce constipat e tipul ăsta!... E cam paranoic... E un încuiat, n-am putea lucra cu cineva ca el. Nu e deloc mișto!»

Într-o altă companie din domeniul serviciilor, participanții la curs sunt de tipul Promotor și Rebel. Empaticul lor este la etajul cinci sau șase. În cazul acestora, comentariile negative se adresează cu precădere tipului Empatic: «N-ar rezista prea mult la noi!... E o asistentă socială, nu un om de vânzări!... Are tot felul de stări sufletești care nu-și au locul la noi!...»

Concluzia pe care v-o propun este următoarea: vedem prima dată caracteristicile negative ale tipului de personalitate pe care noi îl avem în cea mai mică măsură (ceea ce corespunde etajului cinci sau șase din imobilul nostru).

Așa că să fim atenți la clișeele care ne vin de la etajul șase...

Eu am o bază de Gânditor. Promotorul meu este la etajul cinci. Multă vreme, credința mea a fost că persoanele de tip Promotor sunt manipulatoare, ariviste, că nu au valori și că nu sunt în stare să aibă relații

durabile. Aceasta până în ziua în care am avut un coleg cu bază de Promotor care avea valori, o viață profesională și personală stabilă și care știa să dea dovadă de empatie și căldură umană. Empaticul său era la etajul cinci, iar la șase avea Perseverentul...

Una dintre prietenele mele, cu bază Empatică, este convinsă că persoanele de tip Perseverent sunt niște «încuiate». Perseverentul ei este la ultimul etaj...

Prin urmare, pentru a conchide, ca să nu ne împiedicăm singuri când e de luat liftul, să fim atenți la treapta de la... etajul șase!"

ÎNTRE BAZĂ ȘI FAZĂ

Am văzut mai înainte că fiecare persoană are un tip dat de personalitate, numită „bază" și că, pe durata copilăriei, va dezvolta caracteristicile celorlalte cinci tipuri.

În măsura în care un individ va manifesta, în mod durabil, caracteristicile unui alt tip de personalitate decât cel al bazei sale, spunem că a schimbat faza. Această schimbare de fază provoacă o schimbare a motivației.

Să luăm un exemplu: Albert D. este șeful departamentului de vânzări la Acosix, o IMM specializată în mecanică fină și este Perseverent la bază. Este un bărbat cu opinii ferme și cu o puternică personalitate, care nu ezită să-și apere cu orice preț convingerile despre cum ar trebui să meargă lucrurile. El este

adesea perceput drept cineva rece și autoritar, cu un simț al datoriei dezvoltat și foarte exigent atât cu sine însuși, cât și cu ceilalți. Albert D. are 39 de ani, este căsătorit și este tatăl a patru copii, catolic practicant și militează pentru Amnesty International.

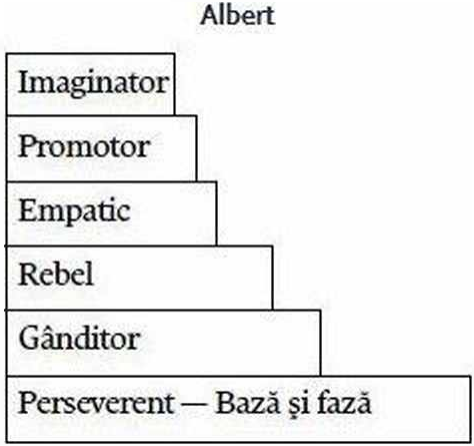


Figura 2.2. Imobilul lui Albert

De ceva timp, anturajul său a observat schimbări de comportament în cazul lui. Pare mult mai interesat să caute fapte, informații. Uneori, ceilalți remarcă faptul că pune întrebări, în condițiile în care, înainte, avea mai degrabă tendința să-și afirme direct opiniile. A dezvoltat, de asemenea, și o bună capacitate de ascultare (calitate relativ rară la un Perseverent ca bază). Pe scurt, începe să aducă din ce în ce mai mult cu un tip Gânditor.

Opiniile par să fi trecut, în cazul lui, pe planul doi, grija sa principală fiind acum să le susțină cu fapte concrete cât mai des posibil. Prin urmare, de acum înainte structura personalității sale va arăta după cum urmează:

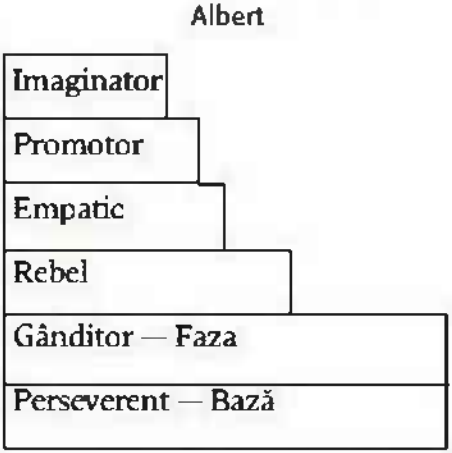


Figura 2.3. Imobilul lui Albert după o schimbare de fază

Albert are o bază de Perseverent. Acum este în faza de Gânditor.

Trec cinci ani. Îl reîntâlnim pe Albert, pe care nu l-am mai văzut de atunci. Ceea ce frapează de la prima vedere este schimbarea sa de look. Și-a lăsat părul lung, iar mustața, care înainte era foarte riguros tunsă, are acum un aspect mult mai natural. Poartă o cămașă colorată și o cravată foarte originală. Ținuta sa, mai degrabă neobișnuită, diferă foarte mult, în tot cazul, de cea pe care i-o știusem înainte.

schimbare de fază.

Schimbarea fazei nu constituie însă vreun avantaj special. Cu alte cuvinte, persoanele care au trăit o astfel de schimbare nu sunt cu nimic „mai bune" decât cele care au rămas la baza lor. Pe de altă parte, nici schimbarea de fază nu este sinonimă cu instabilitatea, așa cum nici faptul de a rămâne la bază nu înseamnă a fi rigid... Ar fi vorba, mai degrabă, despre procese de dezvoltare diferite.

Comentariile echipei tehnice: „Uau, ce tact! Nu-i deloc rea faza cu «procesul de dezvoltare», nu-i așa?" exclamă Joelle... „De ce trebuie să ai tu de fiecare dată un comentariu de făcut?", îi replică Pierre pe un ton ușor agasat... „În ce mă privește, până nu văd cifre..." „Ar trebui să ne gândim la o posibilă corespondență între schimbarea de fază și scenariul de viață", șoptește Anne... „Mă rog... nu cred că vom ajunge noi să vindem modulul ăsta de curs dacă ne mai pierdem mult vremea cu genul ăsta de detalii", se impacientează Yves, care tocmai s-a alăturat echipei...

Procesul de schimbare a fazei nu are loc de pe azi pe mâine. Nevoile persoanei se schimbă progresiv. De altfel, „noua sa personalitate" este atenuată de caracteristicile bazei, care se va menține ca „fundal". Acest fenomen este un bun prilej de a realiza niște portrete mixte, asemenea celor pe care vi le propunem în exemplele de mai jos.

Jeanne, cu bază Perseverentă și care tocmai a trecut într-o fază de Imaginator, nu și-a pierdut nici convingerile și nici vehemența. Aflată la volanul mașinii sale, prinsă în trafic, mârâie printre dinți: „Stăm pe loc... E incredibil cum reușesc toți idioții să depășească când nu e cazul. Și lucrările astea care nu se mai termină... Iar primăria noastră parcă le-ar programa în ciuda oricărui bun-simț. Între noi fie vorba, e doar un alt nou proiect de prestigiu care nu va ușura cu nimic viața celor din trafic!..."

Are tonul său peremptoriu, de zile mari. Amicul din dreapta ei știe deja cum stau lucrurile: orice subiect ar aborda acum, ar duce, în cel mai bun caz, la o prelegere despre „cum trebuie făcut cutare" sau, în cazul mai puțin fericit, la o izbucnire de furie asezonată cu vorbe tăioase și detalii necruțătoare. Trebuie spus însă că ziua lui Jeanne fusese dificilă și plină de neplăceri. Cu alte cuvinte, ea trăiește un stres semnificativ. În atare situații, calitățile ei de fin observator și cele pedagogice (adoră să-și împărtășească cunoștințele!) devin acide și ea devine foarte critică și tentată să dea lecții. Nu mai rămâne altceva de făcut decât de așteptat până trece furtuna. Când lucrurile reintră în normal, ea pare mai degrabă discretă și reflexivă. În caz de stres ușor, e genul care ar vrea, mai degrabă, să se „repare" în singurătate, căutând să înțeleagă singură ce se întâmplă sau s-ar bucura de câteva zile fără niciun fel de program, în care să poată

dispune de timpul ei după bunul-plac. Asta este Jeanne: un amestec de reverie solitară și cruciadă.

Încrederea ei se câștigă greu, dar, odată câștigată, ea devine o adeptă fidelă care nu își dezamăgește niciodată prietenii. Pe de altă parte însă, nu trebuie să speri că e genul care să te caute regulat din proprie inițiativă. Jeanne are rar inițiativa unui contact, preferând mai degrabă plimbările lungi, de una singură, în locul dezbaterilor care îi plăceau atât de mult odinioară. În pofida acestui fapt, în cazul unor întâlniri, este sincer și total implicată. Indiscutabil este că Jeanne știe să asculte. Mai puțin atunci când, posedată de demonul convingerilor ei, se lansează în cavalcada convingerii celuilalt despre ceea ce este bine în general sau despre ceea ce ar fi bine pentru el. Ea crede sincer în om și în capacitatea lui de schimbare. Poate vorbi ore întregi despre profesia ei — este consilier pedagogic — intrând în cele mai mărunte detalii, modulându-și vocea, introducând puncte de suspensie sau momente de tăcere necesare reflecției.

Cu toate acestea, nu este o bulimică a muncii. Dacă n-ar mai avea timp liber, pentru ea ar însemna depresia, fără drept de apel! Atunci când prietena ei Isabelle nu mai știe nimic despre ea de vreo cincisprezece zile, ea crede că „Jeanne e sigur prinsă într-o mie de chestii și are de-a face cu o mulțime de oameni". De fapt, ar fi surprinsă să afle că „surmenata" ei

prietenă a petrecut zile lungi în singurătate printre mobilele ei.

Când e cu ceilalți, Jeanne nu excelează în conversație coerentă. De multe ori, lasă senzația că merge să-și caute frazele tocmai în fundul unei peșteri și le oferă cu zgârcenie, pe măsură ce apucă să iasă din grotă. E de ajuns însă să fie atinse în conversație subiecte care o pasionează sau teme despre care a reușit să-și formeze o părere, și gata!... nu o mai poți opri. Tonul ei devine ferm, iar fervoarea și autoritatea fundamentează felul în care își pledează cauzele. Ar fi un lider foarte bun sau un conferențiar strălucit (ceea ce mai este încă, din când în când), dar acum ea preferă liniștea ei personală.

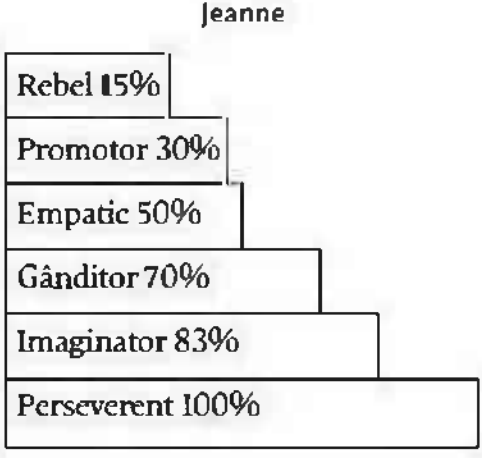


Figura 2.5. Imobilul lui Jeanne

Vincent — 28 de ani — prezintă, de asemenea, un contrast interesant între baza și faza sa:

Lui Vincent i s-au cam înecat corăbiile... De ce a trebuit să accepte acest proiect care depășește cu mult aria sa de competență?! Simte cum o ia la vale pe panta stresului cu o viteză amețitoare. Bine, e de înțeles, trece prinΔtr-o perioadă mai proastă, în care are nevoie de bani și credea că poate să facă orice: „Doar ești perfect, micuțule, nu-i așa?" „Ei bine, nu!", bodogăne el dintr-odată. Având în față teancul cu rezultatele unei anchete — de care îl doare fix în cot —, transpiră și oftează: „Nu se mai *termină*! Iar pe client l-a durut, *evident*, în bască să-și facă partea lui de treabă! De altfel, n-are decât să se organizeze mai bine, n-ar trebui să delege chestiile astea. Asta el Văd eu mâine cum o scot la capăt..." Cu asta, Vincent se ridică, schimbă câteva sunete de bun-simț cu Vinicius, motanul, într-un limbaj pe care doar ei îl cunosc, și dă să coboare la bistrou să savureze o cafea, când sună telefonul. E una dintre prietenele lui, fără doar și poate. Super! Acum are o mulțime de motive să facă altceva...

Cu toate acestea, de ceva timp încoace, se pare că Vincent ar vrea să-și facă mai multă ordine în viață. Și-a pus ordine în hârtii, s-a decis să-și facă o carieră, e pe cale să-și caute un apartament cu chirie, în care să locuiască de unul singur și să nu mai împartă casa cu alți cinci sau șase amici.

Simte o nevoie puternică de siguranță, își dorește să-și perfecționeze cunoștințele și să fie recunoscut ca specialist. Atitudinea lui este rezultatul unui amestec exotic: ajunge la oră fixă la birou, își ține lucrurile într-o ordine impecabilă, dar nu se poate abține să nu facă pe clovnul și să stârnească avalanșe de râs în jur. Nu mai suportă dezordinea, dar lasă sistematic totul baltă de îndată ce doi amici s-au adunat în biroul de alături, când ceasul lui biologic îl anunță că ar fi timpul să ia o pauză de cafea sau când îl aude pe puștiul vecinilor că a ajuns acasă și are chef de o partidă de fotbal (doar și el a fost campion la fotbal când era mic!).

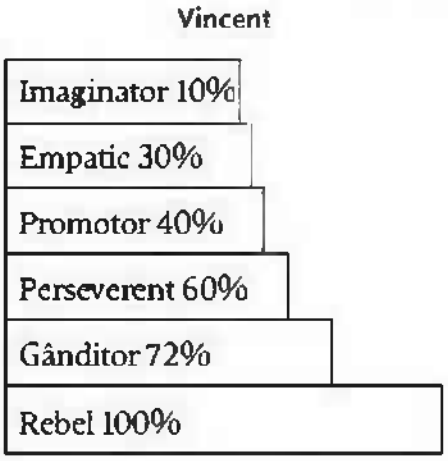


Figura 2.6. Imobilul lui Vincent

Vincent este sufletul oricărei petreceri între prieteni... Inventează cu

pasiune tot felul de jocuri și le propune celorlalți tot felul de întreceri trăsnite. În schimb, îi suportă din ce în ce mai greu pe cei care întârzie (cum pot să facă asta?) sau pe cei care nu iau în serios regulile jocurilor lui...

Vincent? E un fel de clovn organizat. De altfel, de curând, lui Vincent i-a fost dat prilejul să facă o sinteză fericită între baza sa de Rebel și faza sa de Gânditor: i s-a atribuit sarcina să organizeze, să vândă și să susțină cursuri de formare pentru firme, în cadrul cărora, pentru o bună coeziune a echipei, cursanții își petrec majoritatea timpului jucându-se!

În punctul în care am ajuns, bănuiesc că vă vin în minte diverse întrebări de genul:

- Care este geneza acestei teorii? Ca să fiu convins de aceste exemple, am nevoie să mi se demonstreze fiabilitatea modelului... (Perseverent)
- Cum se obțin detaliile unei structuri de personalitate? Cum se poate determina nivelul de energie disponibilă la fiecare etaj? Cum putem ști exact care este baza și care este faza cuiva? Pe ce se bazează această reprezentare? (Gânditor)
- Un grafic ca o plăcintă în culori ar fi mai mișto decât imobilul... În fond, de ce nu? (Rebel)
- Hmm... acest instrument ne permite, cu siguranță, să-i înțelegem mai bine pe ceilalți și să comunicăm mai ușor cu ei. Cum aș putea afla mai multe despre

„imobilul" meu? (Empatic).

- Să afli în ce fază e un individ... sigur poți valorifica informația asta cumva... (Promotor)
- Modelul acesta este interesant prin faptul că prezintă într-un mod simplu marea complexitate a individului... O să aprofundez acest concept (Imaginator).

Toate răspunsurile la aceste întrebări le veți găsi în capitolul 8, unde este prezentat inventarul de personalitate. IDP este un instrument fundamental pentru Process Comm care a fost elaborat în urma cercetărilor statistice ale lui Taibi Kahler. El este realizat în baza unui chestionar strict etalonat și permite determinarea cu precizie a structurii personalității unui individ. a nivelului de energie disponibil pe fiecare etaj al imobilului, precum și a tuturor caracteristicilor ce decurg de aici în termeni de comunicare, de condiții de performanță și de reacții probabile sub stres.

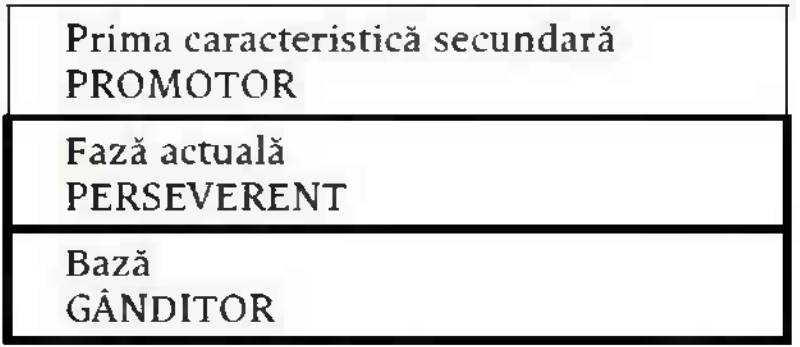
INTERESUL ȘI IMPORTANȚA PRIMEI CARACTERISTICI SECUNDARE

Cunoaștem cu toții importanța bazei și fazei în procesul de comunicare și de motivare.

Ați remarcat însă că prima caracteristică secundară după fază (sau după bază, dacă persoana nu a trăit o schimbare de fază) are, de asemenea,

importanță și e de interes?

Să luăm un exemplu:



Jean este Gânditor ca bază, în faza de Perseverent. Este de formație inginer și lucrează de mulți ani ca responsabil de producție într-o mare companie industrială. În cadrul unui curs de Process Com, el ne vorbește despre situația sa profesională actuală. Ne spune că se simte, în mare, satisfăcut de munca sa, însă:

- ședințele de luni dimineață i se par prea lungi, chiar inutile, deoarece nu rezultă în urma lor suficiente acțiuni concrete;
- lucrurile nu avansează suficient de rapid în companie;
- managerului lui nu i se pare suficient de ferm și direct;
- deciziile ar putea fi luate mai rapid.

Ne spune, de asemenea, că are o viață extraprofesională stimulantă (raliuri

de automobile, scrimă de competiție...).

Îl întreb dacă, pentru viitor, nu se gândește să-și găsească un job mai stimulant, care să presupună mai multă acțiune sau, eventual... să înceapă ceva pe cont propriu. Îmi confirmă, într-adevăr, că are de gând să-și creeze propria firmă ca să aibă mai multă libertate de mișcare și să devină independent.

---

11 Film cu titlul original: *Dead Poets Society*, SUA, 1989, în regia lui Peter Weir, cu Robin Williams în rolul profesorului de literatură John Keating, care își cucerește elevii prin stilul său nonconformist. (*N.t.*)

12 Paul Watzlawick, *Changements*, Seuil, 1981.

13 Articol de Pascal Legrand.

3
ENERGIE ȘI MOTIVAȚIE: NEVOILE PSIHOLOGICE

„Sarcina fundamentală a oricărui manager (...) constă în a suscita emoții pozitive la cei pe care îi conduce."

Daniel Goleman

Fiecărui tip de personalitate îi corespund nevoi psihologice specifice. Acest aspect reprezintă unul dintre punctele-cheie din metoda Process Communication. Studiile lui Taibi Kahler au stabilit că satisfacerea nevoilor psihologice ale fazei constituie o sursă esențială de motivație. Nivelul de energie al fiecărui individ — în condiții materiale și psihologice „normale" — depinde în mare parte de această satisfacție.

Isabelle: Nici măcar nu-mi mai dă bună ziua... E clar că are ceva... Sunt sigură că ceva nu e în ordine. Oare ce-am putut să fac de l-a supărat?... După părerea mea, am pornit cu stângul și nu mă simt bine deloc. Era prea frumos ca să dureze. Ar fi trebuit să-mi dau seama că aici se va ajunge...

Joelle: Chiar nu am chef... E greu... Nu se mai întâmplă nimic, iar toți oamenii ăștia mă plictisesc îngrozitor... Pfff, chiar m-am săturat!... Mă ia capul când mă gândesc la chestia asta. La început era interesant, dar acum simt că-mi prind urechile și că nu voi reuși niciodată... Am chef să las totul baltă... N-am

chef să muncesc... N-a trecut decât un sfert de oră?! Încă atâtea ore în oroarea asta!...

Yves: Hei, salut Pierre, bătrâne... Hai, că tocmai am aflat o chestie tare! Ție ți-o spun, că ești prietenul meu. La ultima ședință, bosul te-a făcut ca toate alea, ascultă-mă pe mine...

Pierre: Nu mai au încredere în mine și nu mă mai ascultă. Nici măcar nu-mi mai cer părerea... Pe bune, mă pun pe tușă. La vârsta mea...

Anne: Liniște desăvârșită la bord. Absență. Vid. Nimic...

Jacques: Amicii îmi spun că ar trebui să plec în weekend... Imposibil, nu mi-am terminat dosarul. Și-apoi, sigur au scăpat vreo două greșeli prin document și trebuie neapărat să le găsesc. O să iau dosarul acasă. Oricum, n-aș putea avea liniște până nu-l termin... Doar eu pot să-l fac...

Câteva minute mai târziu:

— Bună ziua, Isabelle! Ce mai faci? E minunat cum știi tu să primești pe cineva! Ești fără pereche... (*Isabelle râde*).

— Vai de mine, nu e cazul... Eu fac bine, mulțumesc! Tu? Dorești o cafea?

— Hei, Joelle, vii și tu să bei o cafea cu noi? Am informații calde de la Bischmuk și mi-au dat și o grămadă de documente superinteresante... Până la urmă, ai fost ieri la cinema?

— Da, am fost și a fost super! Trebuie să vă povestesc... Sosesc și eu

într-o clipă, mă duc doar să-mi iau niște suc... Ia arată-mi un pic documentele alea de care vorbeai... Oau, ce tare! Mi-a venit dintr-odată cheful de treabă!...

— Hei, Yves! Nu mai dormi de-a-mpicioarelea! Tocmai m-au sunat cei de la Societatea Bischmuk și te-așteaptă cu brațele deschise să negociați un nou contract...

— Am și plecat! În sfârșit, se mișcă ceva! Deja începusem să simt cum putrezesc de la atâta stat...

— Dragă Pierre, știi că părerea ta mă interesează foarte mult... (*Pierre își îndreaptă dintr-odată spatele și fața i se luminează.*)

— A, da?! Mulțumesc. Chiar credeam că... De fapt, am mai multe idei.

— Anne, cred că nu va fi neapărat nevoie să participi la această întâlnire... Important e să-ți dau eu toate informațiile mâine dimineață... (*Un zâmbet ușurat înflorește pe chipul Annei și, în sfârșit, prinde grai.*)

— Mulțumesc mult, Isabelle. E foarte drăguț din partea ta. Poți conta pe mine mâine pentru ce va fi de făcut...

— Jacques, ai făcut o treabă de foarte bună calitate și ai toate aprecierile noastre. (*Chipul lui Jacques se destinde.*)

— Mulțumesc... Speram să termin dosarul Duval până la sfârșitul acestei săptămâni... însă cred că pe luni vom avea mai multe informații... Cred că merită să așteptăm până atunci.

Ce s-a întâmplat? O vorbă bună și o atitudine potrivită au „reîncărcat bateriile" fiecăruia dintre protagoniștii noștri. Care baterii? Pe cele ale nevoilor psihologice. Un gest drăguț și o atenție specială au atins-o pe Isabelle, o avalanșă de fraze „mișto" i-a dat ghes Joellei, iar ivirea unui proiect incitant la orizont a reaprins beculețele lui Yves...

Hai să ne imaginăm că toate acestea nu ar fi avut loc. E foarte probabil ca fiecare dintre protagoniști să-și fi urmat scenariul de stres, indiferent că ar fi fost vorba de muncă sau de relațiile personale. E ceea ce numim *căutare a satisfacerii negative* a nevoilor psihologice. Ni se trage din copilărie, când fiecare individ a învățat că *era mai bine să primească atenție negativă decât să nu primească atenție deloc.*

Așa se face că anumite comportamente din viața personală sau profesională par incoerente sau ilogice. Astfel, unele persoane taie pur și simplu vorba altcuiva și încearcă să-și impună propriul punct de vedere. Altele par să-și fi pierdut șirul gândurilor, nu mai sunt în stare să raționeze singure și au niște reacții exasperante. Alții își dezlănțuie creativitatea, însă cu rea-voință. Altul pare să găsească o plăcere răutăcioasă în a-i ațâța pe unii împotriva celorlalți. În fine, un altul nu mai reușește să iasă din dosarele lui, având nevoie să verifice tot ceea ce i se spune. Înțelepciunea populară deține arta de a aduce sens sau, mai degrabă, de a pune etichete pe toate aceste atitudini și ne luminează: primul

este despotul „mai mult sau mai puțin luminat", cel de-al doilea „face pe prostul", cel de-al treilea e cel care „cere palme", al patrulea e cel care se joacă de-a „hai să ne batem", iar ultimul simte nevoia de supracontrol, fiind „înecat în muncă"[14].

Toate aceste comportamente indică faptul că individul este sub stres și caută să obțină satisfacerea nevoilor sale, însă într-o manieră negativă. Sub stres, nu mai gândim clar și, din această cauză, suntem adesea puțin conștienți de comportamentele noastre negative.

Celor care au nevoie de dovezi experimentale în privința semnificației reale a comportamentelor negative le propun următoarele experimente, cu condiția să se fi asigurat înainte că au o atitudine sinceră și lipsită de orice rea-voință.

În cazul unui individ care vă întrerupe brutal și încearcă să-și impună propriul punct de vedere, arătați-i înțelegere și faptul că-i respectați părerea. Imediat, „despotul" se va destinde, își va regăsi capacitatea de a asculta și va fi din nou gata să comunice cu adevărat.

În cazul unei persoane exasperante, arătați-i înțelegere, fiți calzi, dați-i încredere. Într-o fracțiune de secundă, capacitatea sa intelectuală va părea că face un salt de cel puțin 50 de puncte...

În fața unui creativ răuvoitor, destindeți-vă, surâdeți, faceți o mică glumă și veți putea râde împreună, ca prin minune, iată că și interlocutorul își va regăsi

simțul responsabilității.

Celui care seamănă zâzanie, propuneți-i să-și investească surplusul de energie într-o nouă provocare, iar ambianța se va schimba imediat.

În fine, dacă veți reuși să-i transmiteți ultimului personaj faptul că-i recunoașteți capacitatea de muncă și să-l asigurați că-i înțelegeți sentimentul responsabilității, veți reuși să-l faceți să se destindă și veți petrece momente foarte plăcute alături de el.

Sunteți pregătiți să faceți aceste experimente? Bravo! Înțelegerea acestor mecanisme umane vă va aduce o satisfacție profundă. Sunteți încă un pic sceptic? Vă propun să mergem mai departe cu descrierea nevoilor psihologice ale fiecărui tip de personalitate și să descoperim pentru fiecare comportamentele asociate cu nesatisfacerea lor.

NEVOILE TIPULUI EMPATIC

Două tipuri de nevoi constituie condiția *sine qua non* a unui bun nivel de energie pentru persoanele de tip Empatic:

Recunoașterea ca persoană, adică să se simtă iubit. Toate semnele de recunoaștere pozitivă îi fac bine și îl reîncarcă. De exemplu: „Mă simt bine cu tine", „E un adevărat noroc să te avem alături de noi", „Prezența ta e benefică pentru ambianța din echipă". În aceste câteva exemple nu se vizează ceea ce face persoana, ci ceea ce este ea.

Deschiderea și disponibilitatea sunt hrana spirituală a persoanelor de tip Empatic... Fiecare are nevoie de aceasta, ați putea obiecta. Firește, însă absența lor nu generează pentru toată lumea disconfort imediat sau o schimbare de comportament...

În timpul unui curs cu echipa unei firme de grădinărit, aflată în plină expansiune, am remarcat că unul dintre membrii echipei avea o bază Empatică și avea tot felul de mici atenții pentru clienții săi. Ambianța generală din această profesie de decorator și natura plăcută a contactelor țin de domeniul Empaticului.

Pe durata unei pauze, omul discută cu patronul despre grădinărit și, printre altele, îi spune că regretă perioada în care firma era mai mică, deoarece el se simțea mai bine atunci. Acum, se simte cam pierdut. De exemplu, povestește el, atunci când alege plantele, le pune într-un cărucior apoi, ceva mai încolo, dă peste alte plante care îi plac mai mult. Le-ar schimba, ezită... Iar dacă are nevoie de o informație sau vreun sfat, dă peste câte o fetișcană care dă repede fuga să cheme un tehnician la microfon și „îl abandonează acolo", conchide el. După cinci minute, singur și frustrat, iese din magazin și-și spune că va merge la un concurent de o talie mai umană.

Nevoile senzoriale. Pentru tipul Empatic, cele cinci simțuri constituie o

sursă privilegiată de reîncărcare: culori, gusturi, parfumuri, muzică, senzațiile produse de un masaj, de saună, de soare, de un pulover din lână moale... Pe scurt, toată gama ce ține de lumea simțurilor îi poate remonta moralul. Însă, mai ales lipsa acestora va provoca, insidios, dar sigur, ravagii însemnate. Dați-i unui angajat de tip Empatic un birou întunecos, plin de dulapuri metalice, cu o fereastră minusculă și având pe post de unice decorațiuni un calculator și un calendar de la poștă și riscați să-l vedeți ofilindu-se ca o plantă neudată...

SATISFACEREA NEGATIVĂ

Private de recunoaștere necondiționată, persoanele de tip Empatic intră sub stres. Ele vor încerca să-și satisfacă nevoile în manieră negativă. Vor avea tendința să „facă prea mult", cu scopul inconștient de a fi respinse. Acel „Tu ești chiar tâmpit sau ce...?!" care se aude uneori pe coridoarele anumitor firme provine adesea de la un manager exasperat care are de-a face cu un angajat de tip Empatic disperat...

În caz de nesatisfacere pozitivă a nevoilor senzoriale, persoanele de tip Empatic vor avea tendința să se „răzbune" pe mâncare și vor da semne de bulimie sau de alte excese, precum abuzul de medicamente sau de alcool...

NEVOILE TIPULUI GÂNDITOR

Satisfacerea pozitivă a două nevoi va contribui la eficacitatea persoanelor de tip Gânditor.

Recunoașterea muncii: persoana de tip Gânditor știe că sarcina pe care tocmai a îndeplinit-o a fost bine făcută. Ea are și capacitatea intelectuală, și abilitățile de organizare ca să-și dea seama de aceasta. Doar că, dacă nimeni nu-i dă în schimb câteva semne de recunoaștere, de genul: „Acest raport corespunde în întregime așteptărilor noastre, Jacques. Este chiar peste ceea ce speram. Felicitări!", sau: „Apreciez mai ales calitatea muncii tale..." etc., el devine frustrat și se acrește, chiar fără să-și dea seama. Feedbackul regulat constituie pentru el o adevărată sursă pentru performanță.

O tânără ziaristă, cu bază Rebelă în faza de Gânditor mi-a povestit:

> La primul meu loc de muncă, mi s-a cerut să fac o anchetă supercomplicată pe tema Europei. Lucrez ca o apucată aproape o lună și-mi predau articolul. La capătul unei săptămâni, nicio veste, niciun răspuns. Mă simțeam dezamăgită, dezabuzată... și îngrijorată. Mi-era imposibil să mă apuc de alte proiecte, bateriile mele erau pe zero. Asta până în ziua în care dau nas în nas cu șeful pe scări... Mi-a fost îndeajuns să aud: „Excelent articolul! Era exact ce ne trebuia!" Toată energia mi-a revenit într-o clipă și toate problemele s-au evaporat, pur și simplu. M-am reapucat de lucru în plină forță...

Totuși, multe dintre persoanele de tip Gânditor au învățat să nu se încreadă în semnele de recunoaștere, deoarece au constatat repede că multe

dintre ele nu făceau decât să ascundă o cerere suplimentară de muncă. De exemplu: „Știu că pot conta pe tine! Poți să te ocupi și de asta?..." sau „Tu, care știi atât de bine să faci sinteze, fă și asta..." În copilăria lor, au auzit cam același gen de remarci: „Tu, că tot ești mai cu picioarele pe pământ, ai grijă și de fratele tău mai mic!..."

Structurarea timpului: „Până când trebuie să fie gata?", „Cât durează?", „Ce facem după aceea?", „La ce oră este micul dejun? Dar întâlnirea de joia viitoare?"... sunt genul de întrebări importante pentru persoanele de tip Gânditor. În ceea ce-i privește, știu întotdeauna răspunsul pentru că sunt, în general, niște tipi foarte bine organizați. Într-o structură nouă, vor căuta imediat repere. Până și vacanțele lor sunt întotdeauna atent puse la punct până în cele mai mici detalii.

SATISFACEREA NEGATIVĂ

Dacă nevoia de recunoaștere a muncii și/ sau a competențelor nu este satisfăcută, persoana de tip Gânditor intră într-un proces progresiv de crispare. Pentru a suplini această lipsă și pentru a contracara îndoiala care-l cotropește, se va încăpățâna să fie mai mult ca perfect, detaliază, controlează excesiv și nu mai deleagă nimic. Are tendința să creadă că ea poate face mai bine decât ceilalți, care ajung să se distanțeze de ea sau intră în competiție negativă. Ia asupra ei toate responsabilitățile, blochează activitatea și, în general, nu-și dă seama că

este sub stres. Această suprainvestire a sferei profesionale poate crea probleme în viața personală, putând merge până la „sindromul Post-it":

> Jacques, cu bază de Gânditor, ajunge acasă foarte târziu, ca de obicei. Pe ușa frigiderului găsește un Post-it: „Copiii aveau nevoie de un tată care să fie acasă și să se joace cu ei, iar eu îmi doream un bărbat care să mă iubească... Am plecat".
>
> Bineînțeles că Jacques nu înțelege: „E adevărat că muncesc mult, dar o fac pentru ca familiei mele să nu-i lipsească nimic"[15].

În activitatea profesională, alunecarea în excesul de detalii face ca tipul Gânditor să fie din ce în ce mai puțin clar în comunicare. Deși grija lui este să fie cât mai bine înțeles, nu face decât să încurce cărările și să-l înece pe interlocutorul său în informații...

Iată și exemplul unui profesor cu baza de Gânditor, sub stres ușor, care prezintă nevoile psihologice:

> Când vorbim de nevoile psihologice — și, în acest caz, e esențial să vă reamintesc că este vorba de capitolul patru din programul pe care l-am început în această dimineață — și, pentru bună regulă, aș ține să vă reamintesc și faptul că în primele trei capitole am vorbit de stilurile de management pentru care am și făcut exerciții pentru a vedea stilurile potrivite și cele nepotrivite pentru fiecare tip de personalitate, vă amintiți, de altfel, că

Alain ne-a și prezentat o experiență foarte interesantă în acest sens...

Dacă nu poate să-și structureze timpul așa cum crede el că trebuie, începe să devină rigid și în această privință: „Nu reușesc să înțeleg cum poate tipul ăsta să întârzie în mod sistematic. Consider că ar trebui sancționat... Cum e posibil să nu fie în stare să respecte o agendă de lucru și să fie atât de prost organizat?..."

Înțelegerea cauzei acestor „crispări" poate constitui o adevărată ușurare pentru persoanele cu baza de Gânditor și le redă întreaga libertate de mișcare. Așa a fost și în cazul lui Nicolas, unul dintre participanții la cursuri:

> Un centru de formare pentru asistenți sociali ne-a solicitat o intervenție care urma să fie inclusă într-un training de trei zile. Echipa era formată din educatori care își încheiau cursul practic. Câțiva dintre ei le-au propus șefilor un program cu temele pe care voiau să le abordeze în formare. Directorul a inserat în program și un curs de o zi de Process Com, fără să le fi cerut părerea.
>
> Când am ajuns, unul dintre cursanți a reacționat foarte agresiv: „Ce-i asta? Drept cine ne iau? Noi nu am cerut asta!" etc. Am detensionat situația, omul s-a calmat, totuși îl simțeam retras și a intervenit puțin în curs. Asta până la prezentarea nevoilor psihologice și a satisfacerii lor negative. S-a luminat și a spus: „Acum înțeleg! De azi-dimineață mă simțeam furios

că această zi nu a fost prevăzută în program. Am ceva de reglat cu directorul centrului. Până o voi face, acum că am înțeles ce mi se întâmplă, pot să fiu atent la ceea ce se prezintă aici..."

NEVOILE TIPULUI PERSEVERENT

Motivația acestui tip de personalitate constă în posibilitatea de a acționa conform convingerilor sale. El se angajează în ceea ce crede a fi alegerea potrivită pentru el și pentru societate în general. Prin urmare, recunoașterea opiniilor sale constituie nevoia lui psihologică majoră, alături de — ca și în cazul tipului Gânditor — recunoașterea muncii și a contribuției sale. Pentru el este important să știe că inspiră încredere și că ideile lui sunt apreciate și căutate. Plăcerea lui: să i se ceară părerea...

Prin urmare, nu ezitați să-i cereți părerea prin formule de genul: „Ce părere aveți de...?", „Ce credeți despre...?", „Sugestiile dumneavoastră chiar mă interesează...", „Ce-ați face dacă ați fi în locul meu?".

Încununarea va fi să-i spuneți: „Aveți dreptate..." Ce se întâmplă însă dacă nu-i împărtășiți convingerile? Există o formulă „magică" pentru a evita ca dialogul să devină acid: „Este părerea dumneavoastră, o respect și[16] nu o împărtășesc..." Până și cea mai încrâncenată persoană va fi sensibilizată de această dovadă de atenție... Cu toate acestea, „tehnicile" de acest gen riscă să fie percepute drept manipulatoare. Așadar, satisfacerea nevoilor psihologice nu se va

putea face eficient în acest mod decât cu condiția ca persoana să fie de acord cu ceea ce spune sau face... Sinceritatea și autenticitatea sunt ingrediente indispensabile pentru comunicare.

Nevoia de recunoaștere a opiniilor stă la baza unuia dintre modelele clasice de conflict în cadrul echipelor. Când unul spune: „Sunt convins că trebuia să facem așa...", un altul, care e de altă părere, îi va răspunde cel mai probabil cu „Ba nu, dimpotrivă, eu cred că..." În secunda imediat următoare, acești protagoniști intră sub stres negativ și nu se mai ascultă unul pe celălalt. Și, dacă la prima vedere par să fie în joc doar idei, de fapt este vorba de nevoia fiecăruia de a „câștiga" în fața celuilalt cu scopul de a primi recunoașterea de care are nevoie. Iată-ne în apele tulburi ale satisfacerii negative a nevoii de a fi recunoscut pentru propriile convingeri.

SATISFACEREA NEGATIVĂ

Dacă nu se simte luată în seamă, persoana în fază Perseverentă va avea tendința să caute, în felul său, atenție negativă. Va fi mai fermă ca niciodată pe poziții, rigidă în privința principiilor sale, atentă la greșelile celorlalți mai mult ca la reușitele lor și le va împuia urechile tuturor cu această poveste. Pentru a-și apăra cauza, va pleca în cruciadă...

Domnilor, cred că am demonstrat foarte clar că este esențial ca de acum înainte să răspundeți nevoilor psihologice ale colaboratorilor

dumneavoastră. De altfel, mă aștept să începeți chiar de-acum și vreau să-mi faceți, în cel mai scurt timp, un raport cât mai concret, detaliat și precis cu toate acțiunile pe care le veți face în privința acestei strategii manageriale care țin să fie aplicată, de acum înainte, în firma mea...

În cel mai bun caz, un manager care pleacă în acest mod în cruciadă îi invită pe colaboratorii săi să tragă cortina. Reacția acestora va fi ceva de genul: „Când o să termine ce are de zis, să ne dea un semn... Deocamdată, îmi intră pe o ureche și-mi iese pe cealaltă..." Mesajul său nu va trece așa, chiar dacă, în fond, are perfectă dreptate. Există, de asemenea, riscul să „agațe" un alt coleg care are aceleași nevoi psihologice și care, la rândul său, va porni în cruciadă: „Cu ce drept ne spuneți asta? Pe ce vă bazați ca să afirmați așa ceva?" Iar dacă va da peste cineva cu bază de Rebel aflat sub stres negativ, va avea parte și de ceva de genul: „Hai, dă-i înainte! Mă interesează de nu mai pot..."

NEVOILE TIPULUI REBEL

Principala nevoie psihologică a tipului Rebel este contactul ludic. În caz că nimerește la un curs într-un grup în care predomină tipurile Gânditor și Perseverent, inclusiv trainerul, mai puțin sensibili la glume, există riscul să plece cu mult înainte de pauză. În ceea ce privește obligația de a rămâne mai mult timp singur într-un birou, cel mai probabil aceasta se va traduce într-o factură telefonică încărcată...

Persoanele de tip Rebel au nevoie să se joace, să râdă, să iasă din tipare chiar înainte de a fi intrat în ele. Abordarea unui subiect prea serios va avea asupra lor efectul unui drum lung într-o câmpie pustie, în plină iarnă, fără radio în mașină. Vor face cale întoarsă și vor căuta cu orice preț o cale să scape de plictiseală.

O situație foarte des întâlnită în viața de familie: tatăl, cu bază de Gânditor, îi spune fiicei sale, de tip Rebel, care tocmai se întoarce de la școală: „Acum te duci la tine în cameră și-ți faci temele și-apoi te joci". Dacă în cazul celorlalți copii metoda dă roade, în cazul acesteia e o catastrofă... Nevoia sa este exact inversă față de a tatălui. El, fie că e de tip Gânditor, fie Perseverent, consideră că este firesc (normal, spune el) să începi cu ceea ce ai de făcut și abia pe urmă, dacă îți mai rămâne timp, să te distrezi. Pentru copila de tip Rebel este fix pe dos: ea are nevoie să se „energizeze" prin joacă înainte să treacă la lucrurile serioase... Puțin câte puțin, temele de casă devin o adevărată corvoadă, și nu doar pentru ea, ci (mai ales) pentru părinți... cu excepția cazului în care se descoperă calea prin care să facă lucruri serioase distrându-se!

SATISFACEREA NEGATIVĂ

Dacă nevoia sa de contact nu este satisfăcută în mod pozitiv, persoana de tip Rebel intră sub stres negativ. Se plânge des. Acuză ori de câte ori se ivește

prilejul. Provoacă, șochează, face exact ceea ce nu ar trebui în acel moment etc. Toate acestea, ca să-și poată obține doza de contact prin critică sau prin opoziție. Un director de resurse umane ne-a povestit următoarea pățanie:

> Tocmai prezentam planul de training în fața întregului comitet director, în prezența directorului general. Deodată, unul dintre colegii mei începe să mă contrazică în mod sistematic. Mi-am spus: „Ăsta vrea doar să facă pe interesantul, mai bine mă fac că nu-l văd..." Cruntă eroare! Colegul meu a „insistat" până m-a aruncat complet în corzi. M-a împins până în punctul în care n-am mai avut cale de ieșire. S-a creat o situație extrem de penibilă de care îmi amintesc mereu cu neplăcere. După ședință, m-am dus să-l întreb ce i-a cășunat: „Ce te-a apucat? De ce-ai făcut asta?", „Așa, voiam doar să văd cum reacționezi...", mi-a răspuns el.

Acest comportament este tipic pentru o persoană de tip Rebel în căutare de atenție... Cum nu a obținut-o, a „supralicitat" pentru a-l forța pe celălalt să se ocupe de ea. O altă ilustrare este o frază pe care am auzit-o într-un cămin pentru adolescenți: „Aici, ca să se ocupe cineva de noi, trebuie să facem prostii!"

NEVOILE TIPULUI PROMOTOR

Excitația este drogul acestui tip de personalitate, nevoia sa esențială și sursa lui de energizare sistematică. El are nevoie permanent de câte un nou proiect care promite rezultate rapide, de câte o „chestie" de pus la cale, de câte o întrecere

sportivă sau o ieșire la cazinou etc. Pe scurt, tot ce presupune acțiune și ce aduce rezultate imediate. Ceva concret și provocator: „Ceva de făcut..."

Această nevoie este, probabil, cel mai greu de satisfăcut pozitiv pe termen lung deoarece, prin firea lucrurilor, doar ceea ce este nou este excitant... Tipul Promotor își forțează prin natura sa limitele și, foarte adesea, îi place să vadă până unde poate merge și, uneori, chiar mai departe de atât... Chiar dacă nu de fiecare dată are parte de aventuri spectaculoase, tipul Promotor găsește de fiecare dată o cale să „crească presiunea". Acesta este și cazul unui student la comerț care-mi spunea că:

> Pentru mine e foarte excitant ca, în seara de dinaintea unui examen, la ora la care toți se duc să se culce, eu să mă așez la birou și să-mi petrec noaptea recapitulând toată materia de peste an. Ador să mă gândesc că ceilalți dorm când eu trag tare... știind că sunt pe ultima sută de metri...

Unele persoane de tip Promotor chiar au nevoie să-și atingă ultima limită, ca să fie motivate și să producă ceva.

Unele dintre ele chiar pot să „crească presiunea" aplicând metoda Process Communication. Este și cazul unui manager cu baza de Perseverent și în faza de Promotor, care, după ce a explorat dificultățile relaționale pe care le avea cu șeful său, ne-a relatat:

> La un training, am devenit conștient de „plăcerea" pe care mi-o

provoca să intru în conflict cu șeful meu. E adevărat însă că pentru mine era o excitare negativă. Acum, ceea ce mă incită cel mai mult este să gestionez procesul împreună cu el, recunoscându-i opiniile. E extraordinar să vezi cum i s-a schimbat comportamentul! De fapt, cred că, în sinea mea, ceea ce-mi place cel mai mult este să-l văd cum se miră de fiecare dată de schimbarea pe care a suferit-o relația noastră.

SATISFACEREA NEGATIVĂ

În lipsa acțiunii, persoana de tip Promotor se poate lăsa pradă plăcerii de a provoca zâzanie. În astfel de cazuri, e fără de pereche în manipularea semenilor și în perturbarea activității echipelor: doar-doar se va mișca ceva[17]... Își va asuma, de asemenea, riscuri excesive, cum ar fi abuzul de excitante, excesul de viteză, rolul de „rege" în jocurile de noroc etc. Se aruncă cu capul înainte, are mai multe relații amoroase în paralel, împrumută bani și întârzie să-i ramburseze — „Acum cumpăr, văd eu cum mă descurc să și plătesc..."

O persoană cu baza de Promotor are relații sexuale cu numeroși parteneri. „Măcar te protejezi?", îl întreabă cineva. Ignorând senin amploarea riscurilor la care se expune, răspunsul său este: „Nu, mi se pare mult mai excitant așa".

NEVOILE TIPULUI IMAGINATOR

Timp și singurătate... O persoană tăcută în fața unui tablou care invită la calm și

meditație — iată cum ne-am putea imagina nevoile psihologice ale blândului nostru Imaginator.

Oare nu vă încearcă un anume fel de simpatie sau chiar de respect pentru el? Nu există oare în fiecare dintre noi un astfel de spațiu privilegiat, pe care îl știm doar noi, unde ne retragem câteodată pentru a petrece câteva momente prețioase? Diferența este că la acest tip de personalitate nu există „câteodată". Aceste momente prețioase sunt frecvente și indispensabile pentru echilibrul său psihologic cotidian.

Arhetipul tipului Imaginator ar putea fi considerat un meșter taciturn care a venit deunăzi acasă la Pierre, ca să-i restaureze mobilierul moștenire de familie. S-a apucat de lucru senin și tăcut și a ținut-o așa toată ziua. La pauza luată pentru o cafea, Pierre a înțeles repede că discuția va fi scurtă și că orice încercare de a o prelungi îl va face pe meșter să se simtă deranjat. Spre seară, treaba era terminată, iar meșterul a plecat în tăcere... cu misterul lui cu tot.

Există diverse forme de solitudine. Cea a tipului Empatic este plină de sentimente la adresa celorlalți sau a cuiva anume. Cea a tipurilor Perseverent și Gânditor le servește ca să tragă concluzii despre proiectele în curs sau să rezolve anumite probleme speciale. Cea a tipului Rebel este total relativă — de obicei, muzica e în toi, iar telefonul sună aproape întruna. Cea a tipului

Promotor se trăiește prin acțiune și este hrănită de senzații tari.

Tipul Imaginator știe să evadeze mai ușor, să-și definească spații de meditație unde să-și lase imaginația să zburde în voie. Imaginatorul ca bază este, destul de adesea, greu de identificat deoarece el caută să nu se facă remarcat — așa cum o dovedesc și povestioarele următoare:

La Patrice, expert contabil, regăsim multe din caracteristicile Gânditorului în modul cum muncește: este organizat, precis și comunică, de preferință, prin fapte și prin informații practice... În cadrul unui curs de Process Com, el se poziționează ca Imaginator ca bază, iar Inventarul său de personalitate confirmă acest diagnostic (Imaginator ca bază și fază, apoi Gânditor și Perseverent). Comentariul lui sună cam așa:

„Este adevărat că am o bază de Imaginator. Am nevoie de momente de singurătate. Îmi organizez treaba în așa fel încât să nu am mai mult de patru-cinci întâlniri pe zi și asta e foarte important pentru mine. Perioada cea mai grea pentru mine e cea de depunere a bilanțurilor, când am câte șase sau chiar șapte clienți pe zi... În astfel de cazuri, am neapărat nevoie de cel puțin un sfert de oră între doi clienți".

Pe Phillippe, un tânăr antilez de 23 de ani, îl vedem abordând un mod de relaționare Empatic de îndată ce intră în contact cu alte persoane. Și el este Imaginator la bază și în fază. Din explicația dată de el la curs aflăm că:

„Cea mai bună metodă pe care am găsit-o pentru a fi liniștit este să am relații bune cu toată lumea, iar lucrurile să se petreacă bine, fără să facă valuri. Am, de asemenea, nevoie de momente lungi de singurătate. Locuiesc împreună cu prietena mea pe o barcă amenajată ca locuință, unde chiar mi-am făcut un colț doar al meu..."

SATISFACEREA NEGATIVĂ

Un colaborator de tip Imaginator privat de momentele sale de liniște va avea tendința să înceapă mai multe lucruri deodată, fără să ducă vreunul la bun sfârșit. Va căuta cu disperare să încetinească trecerea timpului și se va descuraja pe parcurs. Obligat la prea multe contacte, se va retrage în sine, se va pune la adăpost, va da încă și mai puține informații despre sine și va sfârși prin a se deprima. Studiind nevoia psihologică de singurătate, un manager puncta următoarele constatări:

Abia acum înțeleg comportamentul unuia dintre colaboratorii mei. Lucra pe o linie de producție și era supus unor interacțiuni foarte frecvente cu colegii săi. La un moment dat, nu-l mai vedeai... dispărea pur și simplu, fără să zică nimănui nimic. Mi-am dat seama că-i o problemă acolo, deoarece colegii săi au început să se plângă de supraîncărcare. Apoi și-a luat tot mai des concedii de boală. În disperare de cauză, l-am mutat la un post autonom unde, cel puțin, absenteismul său n-ar fi pus

probleme echipei. S-a trezit singur înapoia unui pupitru. De la o zi la alta, comportamentul lui s-a schimbat complet. A devenit fiabil și eficient. Nu-și mai lua nici concedii de boală, iar noi nu puteam pricepe de unde venea această schimbare. Până la urmă, ne-am zis că s-o fi îndrăgostit...

Firește că acest colaborator era stimulat excesiv în mediul său și intrase sub stres negativ. În faza a doua, el a găsit condiții satisfăcătoare pentru nevoile sale și a reușit să ajungă la un nivel excelent de energie și de motivare.

IERARHIA NEVOILOR PSIHOLOGICE

Faptul de a fi motivat prin satisfacerea nevoilor psihologice ale fazei nu înseamnă totuși că nu mai avem acces și la alte nevoi. Atâta doar că acestea din urmă se manifestă într-o mai mică măsură.

Jean este Empatic ca bază și Promotor ca fază. Tendința sa este să se suprastimuleze și să „facă prea mult". După o vreme, a simțit nevoia să tragă linie și a decis să petreacă două zile de unul singur în Ardèche[18]. O nevoie tipică de Imaginator, situat la ultimul etaj al imobilului său. Prin urmare, pleacă și, încă de la sosire, își spune: „Ce bine e să fii singur, fără telefon, să ai timp să citești, să reflectezi în voie etc. Iar locurile acestea sunt absolut minunate..." În scurt timp însă, adaugă: „Bun, totul e foarte bine, dar acum eu ce fac?". Această ultimă frază ne arată că, deși Jean a simțit nevoia de singurătate, a reușit să și-o satisfacă rapid, deoarece are

nevoie de puțină energie la „etajul" său Imaginator. Prin urmare, Jean ajunge rapid la nevoile fazei... Însă, zona Ardèche, chiar dacă e minunată pentru vacanțele de vară, nu prea are nimic excitant de oferit pentru latura lui de Promotor... Are de ales între două soluții: fie să găsească o cale de a răspunde pozitiv nevoii sale de excitare, fie să plece. Hai să ne închipuim că Jean nu face nici una, nici alta. Urmarea este că va începe să se simtă obosit. Puțin câte puțin, melancolia pune stăpânire pe el. Va fi cu energia foarte scăzută, nu va mai avea chef de nimic și ar putea ajunge să se simtă chiar deprimat. În acest caz, va intra, fără doar și poate, în contact cu nevoile bazei sale Empatice: nevoia de a se simți iubit.

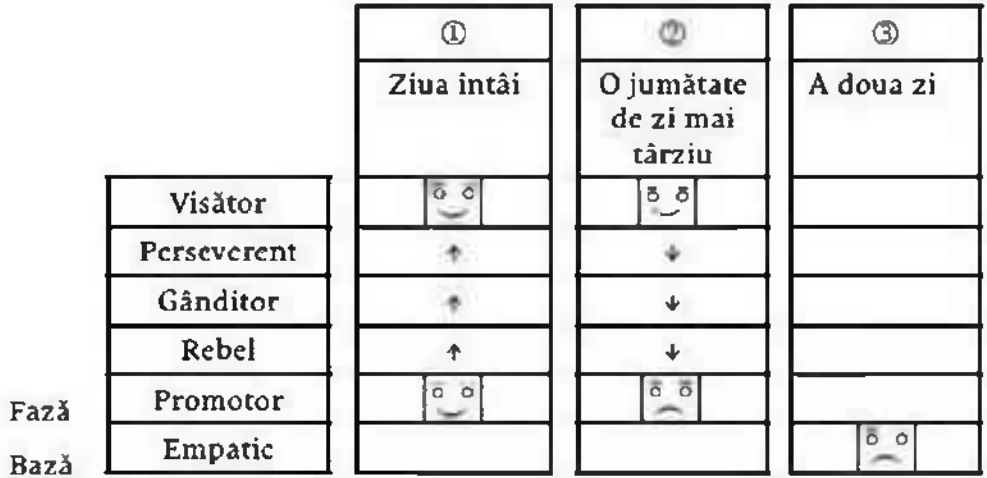


Figura 3.1. Jean în Ardèche

Ce s-a întâmplat? Sursa de energie și de motivare esențială a lui Jean provine, în momentul de față, din satisfacerea pozitivă a nevoii de excitație ce ține de faza sa de Promotor. În lipsa acesteia, el intră, pentru început, sub stres ușor, manifestând comportamentele negative ale fazei. Apoi, dacă aceste nevoi continuă să nu fie satisfăcute, el se adâncește într-o stare proastă, din ce în ce mai severă. Ajunși la acest stadiu, ne întoarcem cu toții la baza noastră și manifestăm comportamentele negative ale acesteia.

De fapt, fiecare dintre noi poate simți toate nevoile psihologice, doar că în intensități variabile. Cu cât nevoia pe care o simțim ține de un etaj aflat mai sus în imobilul nostru, cu atât mai repede va fi aceasta satisfăcută. Nevoia curentă redevine apoi cea a fazei. În exemplul lui Jean, aceasta este rațiunea pentru care el este mai puțin atras de activitățile solitare și liniștite și caută să evite acest gen de situații. Nu e el acela care să plece să facă înconjurul lumii de unul singur... El are nevoie să se întâlnească cu oameni cu care să se simtă bine (baza de Empatic) și să descopere provocări, excitație, schimbare (faza de Promotor).

ACCEPTAREA PROPRIILOR NEVOI PSIHOLOGICE

Satisfacerea nevoilor psihologice înseamnă, în multe cazuri, darea sau primirea de semne de recunoaștere pozitive[19]. Ceea ce un mare număr de indivizi are dificultăți să facă, din cauza unei anumite educații și, de asemenea, unei

anumite culturi a mediului din care provin. Ei au nevoie să învețe să se asculte și să-și dea „permisiuni". Hai să vedem cazul lui Jacques, Gânditor ca bază:

> La momentul bilanțului unui seminar foarte reușit, a cărui organizare a fost asumată de Jacques, directorul de resurse umane ține să îl felicite cu multă căldură. Fața lui Jacques se luminează cu un zâmbet larg și îi mulțumește și el, la rândul lui. Vine rândul directorului administrativ și al celui financiar care-i mulțumesc. Jacques le mulțumește și el. Zâmbetul lui devine mai discret. În fine, vine și rândul directorului de marketing. Ajuns la faza aceasta, Jacques se crispează și începe să se simtă jenat și vizibil deranjat. Se vede cu ochiul liber că nu suportă excesul de semne de recunoaștere. În loc să profite, ca să-și mențină ridicat nivelul de energie, el face exact pe dos...

Multe companii au investit sume considerabile în cursuri de management și de comunicare pentru echipe, doar că, de multe ori, rezultatul s-a dovedit dezamăgitor... Totuși, cele mai multe din aceste cursuri sunt bine concepute și furnizează tehnici pentru manageri care au ca scop creșterea eficienței lor. În cele mai multe, se insistă pe eficacitatea semnelor de recunoaștere pozitive.

Cu toate acestea, una e să li se explice participanților că oamenii din jurul lor au nevoie de astfel de semne și cu totul altceva asigurarea faptului că aceștia sunt gata din punct de vedere psihologic să le dea și să le primească.

Ne abordează cu un „Salut!“ călduros și decontractat, ne invită la o cafea, ne spune un banc... Schimbarea e vizibilă — altădată era foarte serios, acum ne invită la glume și la joacă.

Albert D. și-a schimbat din nou faza, găsindu-se acum în faza de Rebel și dezvoltând toate punctele tari și slabe ale acestui tip de personalitate.

Figura 2.4. Imobilul lui Albert după cea de-a doua schimbare de fază

Ce caută el acum în contactele sociale? Plăcerea, amuzamentul, gluma, înainte de a ataca lucrurile serioase. Copiii lui, mari de-acum, spun despre el că este mult mai „mișto“ decât înainte. Îl găsesc chiar oarecum asemănător cu Keating, profesorul de literatură din *Cercul poeților dispăruți*[1]. Firește că în spatele aspectului său ludic se percep și acum convingerile lui ferme.

Albert D. are o bază de Perseverent, a trăit o fază de Gânditor, iar acum este în faza de Rebel. Putem prevedea că, în cazul în care se va schimba din nou (o fază poate dura de la doi ani și până la întreaga viață), va intra în faza de Empatic și va dezvolta punctele tari și slabe ale acestui tip de personalitate.

Ordinea fazelor este întotdeauna aceeași: de la baza imobilului către vârf, faza următoare fiind situată imediat deasupra celei precedente.

La fiecare schimbare de fază, nevoile psihologice imediate, motivațiile, sursele de stres și manifestările generate de acestea devin cele ale noii faze, însă cele care țin de bază reapar în caz de stres profund.

Pentru înțelegerea modelului, este important să se facă diferențierea între „adaptare" și „schimbarea fazei". În primul caz este vorba despre un proces cotidian care are loc de fiecare dată când o persoană „ia liftul" pentru a răspunde solicitărilor venite din jurul său, ceea ce îi garantează capacitatea de adaptare la diferiții săi interlocutori. În cel de-al doilea caz, nevoile sale psihologice, motivațiile și comportamentul său se schimbă pe termen lung. Ceea ce nu o va împiedica să se adapteze în viața de zi cu zi.

Să mai luăm încă două exemple pentru a ilustra acest proces:

Pierre (a se vedea imobilul din figura 2.1) are o bază de Perseverent. El este, actualmente, în faza de Empatic. Sursele sale de motivare actuale sunt de a fi recunoscut ca persoană și satisfacerea nevoilor sale

senzoriale. Dacă își va schimba faza, va trece în faza de Cânditor. Rămâne pe mai departe fidel sistemului său de valori și nevoii sale de organizare, însă va căuta să-și dezvolte cunoștințele și competențele și va acorda o importanță mult mai mare structurării timpului. Sub stres ușor, va deveni perfecționist, iar la al doilea grad de stres, va controla excesiv.

În ceea ce o privește pe Isabelle (a se vedea imobilul din figura 2.1), iată cum își descrie chiar ea schimbarea de fază:

„Mi-am păstrat simțul armoniei, însă am optat pentru haine mai provocatoare, îmi place, pe mai departe, ambianța caldă, însă mă plictisesc repede de ea dacă nu se întâmplă ceva amuzant, dacă oamenii se «moșmondesc» prea mult. Mi-am dezvoltat creativitatea, însă întâmpin dificultăți serioase în structurarea timpului și în ducerea la bun sfârșit a unor proiecte pe termen mai lung, care presupun o anumită rutină zilnică... În caz de stres negativ, mi-am descoperit o nouă aptitudine de «a face gură» cu toate că, în situația unor lovituri cu adevărat dure, simt nevoia să-mi «hrănesc baza» cu momente petrecute în sânul familiei sau cu prieteni buni și atenți (însă, dacă se poate, amuzanți, vă rog frumos!), o masă bună la un restaurant, o zi la spa..."

Conceptul de schimbare de fază permite înțelegerea semnificației unor comportamente percepute de cei din jur drept contradictorii. De exemplu, o

persoană cu bază de Empatic și în fază de Promotor își va menține tendința firească de a se concentra asupra celorlalți și de a-și oferi ajutorul semenilor săi, însă își va consacra cea mai mare parte a timpului și se va investi afectiv în acțiunea rapidă și în business. Un tip cu bază de Imaginator și în fază de Rebel va căuta să „se distreze în stil mare" și, în același timp, va avea nevoie să fie singur. E mult mai bine să poți spune: „Am o bază de Imaginator și sunt în faza de Rebel" decât „Sunt un ciudat, habar nu am ce vreau..."

Schimbarea de fază ne permite, de asemenea, să înțelegem de ce un prieten pe care îl reîntâlnim după o lungă perioadă de absență poate să ni se pară străin. Felul lui de a fi, vocabularul, nevoile lui sunt complet schimbate și pot lăsa impresia că ar fi vorba despre o altă persoană decât cea pe care o știam... „Nu mai suntem în aceeași fază...", „Nu mai avem nimic în comun", „Cum am putut fi apropiat de cineva ca el?"

CE PROVOACĂ SCHIMBAREA FAZEI?

„Când un individ se schimbă, nu se știe nici de ce și nici cum o face", spune Paul Watzlawick[12]. Totuși, s-a observat că un stres sever și durabil sau o schimbare importantă în modul de viață sunt, cel mai adesea, la originea unei schimbări de fază. Unele persoane se schimbă după un doliu, un faliment sau după nașterea unui copil... Altfel spus, nicio regulă sistematică nu a putut fi stabilită până acum. Se poate întâmpla și ca un stres important să nu provoace nicio

fleacuri.

În exemplul următor — preluat dintr-un joc de roluri de la un training — Pierre, un manager „clasic", își convoacă unul dintre colaboratori, cu bază Rebelă, pentru a-i cere explicații.

Pierre: Bună ziua. V-am chemat ca să îmi explicați rațiunile pentru care nu mi-ați predat raportul pe care vi l-am cerut (*ofertă Computer, canal Interogativ, care pentru tipul Gânditor nu ridică nici urmă de problemă*).

Nicolas: Ăăăăă, raportul... Ce raport?

Încearcă să câștige câteva secunde, fruntea i se încruntă. În mod vizibil, intră sub stres și începe să „încerce să înțeleagă". O secundă și câteva zecimi mai târziu, obrajii lui Pierre se îmbujorează un pic. Putem observa că privirea i se ascute, iar fălcile și pumnii i se strâng ușor.

Pierre: Nu mai faceți pe șmecherul cu mine, doar știți foarte bine despre ce vorbesc!

Tonul este sec și tăios, nefavorizând o reluare a dialogului, ci, mai degrabă, invitând la supunere sau demisie. Bineînțeles că ritmul cardiac al lui Pierre s-a accelerat, iar el ar avea chef să-l „ciufulească" puțin pe colaboratorul său.

— A, raportul Pinel! (*Nicolas răspunde ca și cum tocmai atunci ar fi aterizat.*) Ei bine, nu e vina mea. N-am putut să-l termin cu tot ce mi s-a

mai dat de făcut pe lângă...

— Și, când o să-l terminați? (*Pe același ton sec și tăios.*)

— Păi, știu și eu... am să încerc să-l termin cât de repede pot...

— Nu accept răspunsul dumneavoastră! (*Pierre se reține cu greu să nu dea cu pumnul în masă.*) Vreau să-l am pe birou până în această seară cel târziu.

— Bine, o să încerc...

— Aștept.

În sinea lui, Pierre nu se lasă prostit. El știe că are puține șanse să obțină acel raport și se și vede deja lungindu-și seara (și așa, foarte încărcată) ca să facă toată treaba pe care trebuie să le-o prezinte șefilor lui a doua zi dimineață. Se simte frustrat și furios și se simte nesusținut de șefii lui care nu sancționează genul acesta de indivizi. Nicolas, pe de altă parte, este complet demotivat și se întreabă cum să facă să-și găsească cât mai repede o altă slujbă... Nu mai are niciun pic de energie să termine nenorocitul ăla de raport...

Studiind această scenă, înțelegem că Pierre a căutat să comunice cu Nicolas ca și cum acesta din urmă ar fi fost la bază Gânditor. El nu a folosit primele trei secunde din întâlnire ca să demareze „procesul", răspunzând nevoii de contact (Nicolas, cum am văzut mai sus, este în faza de Rebel). Fiind sub stres, el

nu a perceput că interlocutorul său nu putea să accepte canalul 3 deoarece nevoia sa nu era satisfăcută (atunci când nevoile noastre nu sunt satisfăcute, e ca și cum liftul nostru ar fi blocat și nu mai putem ajunge la etajele superioare). Ceea ce unii numesc lene sau rea-voință vine adesea din această lipsă de satisfacere a nevoii psihologice, care împiedică individul să acceadă la motivare și eficacitate.

Scena numărul 2:

Pierre: Bună ziua. Ce mai faceți?

Nicolas: Bine, mulțumesc.

— Vreți o cafea? (Tonul este direct și cald, Pierre este decontractat și deschis.) Cum s-a terminat turneul dumneavoastră de tenis până la urmă?

Nicolas îi răspunde cu plăcere, folosind expresii de genul: a fost supertare, ne-am distrat de ne-am spart, superambianță.

— Foarte bine, bravo! Am putea vorbi despre raport?

— Sigur că da, haideți...

În două minute, Nicolas explică situația și motivul întârzierii. Ei caută să rezolve împreună problema.

Nicolas: Contați pe mine! Veți avea raportul pe birou până diseară...

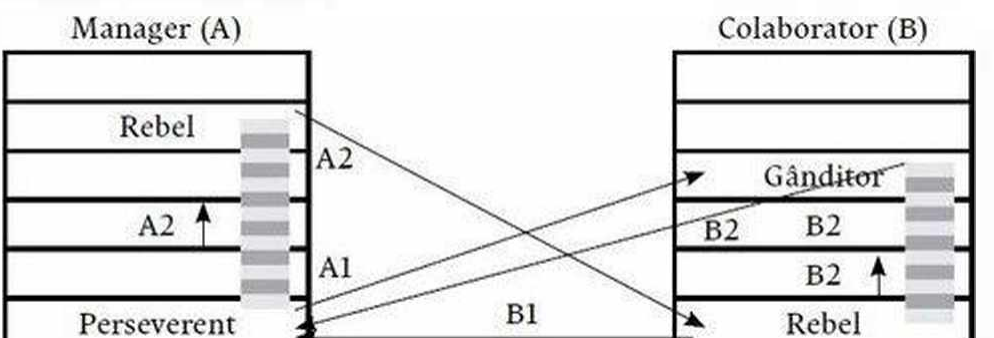
Nicolas se întoarce la treabă. Pierre savurează pentru o clipă satisfacția de a fi rezolvat problema. Este sigur că Nicolas va face treabă bună.

Mulțumit, se reapucă de treaba lui, având un nivel excelent de energie.

Ce s-a întâmplat în această nouă versiune? Pierre s-a conectat la canalul preferențial al lui Nicolas și i-a satisfăcut nevoia de contact. Făcând aceasta, el și-a „energizat" colaboratorul.

Apoi a făcut o ofertă în zona Computer cu scopul de a observa dacă Nicolas răspundea pe acel canal: „Am putea vorbi despre raport?", „Sigur că da, haideți..." Nu există nici urmă de indecizie sau de perplexitate în răspunsul lui Nicolas. El nu este sub stres și acceptă oferta lui Pierre pe canalul Interogativ/Informativ.

Amândoi operează cu termeni factuali pe acest canal. Pierre și Nicolas se simt egal implicați în rezolvarea problemei. Ei sunt într-o atitudine câștigător/câștigător (vezi figura 4.1).



A1 — Sistemul de abordare frontală = fără gestionarea procesului. A se

adresează direct etajului Cânditor al lui B.

B1 — Răspunsul se face în „limbaj Rebel" = ratarea comunicării.

A2 — A începe gestionarea procesului = el urcă la etajul său Rebel, pentru a i se adresa lui B.

B2 — B răspunde pozitiv. El poate urca acum la etajul său Perseverent sau Cânditor, pentru a trata problema.

Figura 4.1. Folosirea ascensorului pentru a găsi canalul bun de comunicare

Cu cele mai bune intenții din lume, orice manager poate să ajungă să exprime tocmai contrariul a ceea ce și-ar fi dorit să spună:

Unul dintre stagiarii noștri, Empatic ca bază, a redactat un raport voluminos care i-a luat mai mult de o lună de muncă. Arătându-i raportul unui coleg cu baza de Perseverent, i-a fost dat să audă: „Îți mulțumesc că mi-ai cerut să-ți citesc raportul. Înainte să-l predai, ți-aș sugera să corectezi greșelile pe care ți le-am pus pe listă".

Ofuscat, stagiarul nostru și-a spus: „Nici măcar o vorbă de apreciere, n-a văzut decât greșelile pe care i-a și făcut plăcere să le sublinieze. Sunt sigur că, de fapt, mă disprețuiește". De fapt, în sinea lui, colegul consideră: „Dacă acest raport excelent pleacă cu greșeli, nu-i va face deloc bine reputației colegului meu și nici nu va dovedi seriozitatea cu care a fost făcut. Hai să-i fac serviciul de a-i corecta raportul. De altfel, cred că

asta și așteaptă de la mine, din moment ce mi-a cerut să-l citesc".

Tabelul 4.2. Folosirea resurselor de la propriile etaje

Folosim resursele	
de la etajul nostru	**atunci când:**
Empatic	Percepem ceea ce ne înconjoară prin prisma emoțiilor, dăm dovadă de compasiune autentică, de căldură umană și ne exprimăm sensibilitatea. Percepem trăirile emoționale ale mediului.
Gânditor	Ne folosim logica pentru a analiza, a anticipa, a organiza, a măsura și a trata în mod obiectiv faptele. Facem o analiză logică a unei situații. Căutăm și tratăm factual informațiile.
Perseverent	Dăm dovadă de devotament, de convingere. Ne asigurăm că există un acord între comportamentul și valorile noastre. Căutăm să transmitem aceste comportamente și valori copiilor noștri. Ne încăpățânăm să ducem la bun sfârșit ceea ce ne-am pus în minte, indiferent de

	dificultățile întâlnite pe parcurs.
Imaginator	Ne retragem sau luăm distanță ca să putem avea o viziune globală asupra situațiilor. Ne dezvoltăm partea vizionară folosindu-ne imaginația.
Promotor	Luăm decizia de a acționa încrezându-ne doar în intuiția noastră și fără a mai pierde timpul să analizăm situația. Profităm „din instinct" de oportunități, fără să evaluăm existența sau lipsa fundamentării acestei decizii.
Rebel	Ne exprimăm spontaneitatea și creativitatea. Ne implicăm la fel de profund, fie că e vorba de un *brainstorming*, fie de o petrecere. Ne exprimăm liber dorințele, fără a fi preocupați de judecata celorlalți.

Dacă folosirea inadecvată a unui canal nu atrage neapărat după sine un comportament negativ (cel puțin, nu imediat), va provoca, cu siguranță, dezinteres. O persoană cu bază sau în fază de Promotor se va plictisi copios într-o conversație despre opinii politice, în schimb, dacă se vorbește de acțiuni rapide și de provocări, ea se va deschide și se va simți motivată.

În caz de „comunicare ratată" (fie situație de conflict, fie de disconfort sau pasivitate), putem constata ușor în ce măsură *canalele ne invită să revenim la comunicare:* dacă cineva folosește canalul potrivit, interlocutorului îi este imposibil să rămână în „comunicarea ratată". Pe durata cursurilor, această afirmație declanșează, în general, o reacție de scepticism la o bună parte dintre cursanți. Le propunem, atunci, un joc de roluri în care să simuleze furia, acuzarea, tristețea... De obicei, după două sau trei schimburi de replici pe canalul potrivit, ei nu mai pot continua să-și joace rolul și ies din comunicarea ratată.

Iată un exemplu:

— Consider asta scandalos! Nimeni nu mă ascultă niciodată!...

— Ați putea să-mi explicați motivele supărării dumneavoastră?

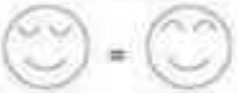
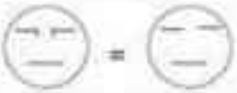
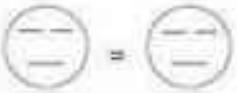
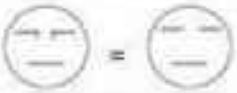
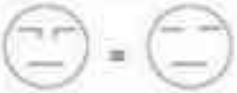
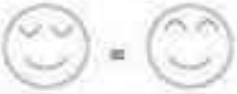
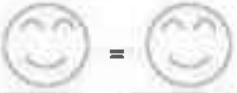
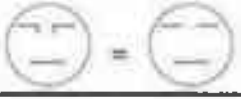
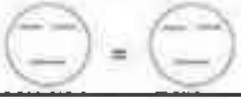
— Motivele mele! Auzi, motivele mele! Motivele mele sunt simple: am anunțat încă de ieri că suntem în mare întârziere și că trebuie neapărat să găsim imediat o soluție pentru clientul nostru...

— Înțeleg că sunteți frustrat că nimeni nu v-a ascultat. Este adevărat că v-ați ocupat îndeaproape de acest proiect. Acum... ați accepta să analizăm împreună această situație și să-i găsim o rezolvare?

— Da, bineînțeles...

În tabelul 4.3 recapitulăm care canale trebuie utilizate și care trebuie evitate în funcție de tipul de personalitate al interlocutorului.

Tabelul 4.3. Alegerea canalului potrivit de comunicare

Tipul de personalitate al interlocutorului	Canalul care trebuie utilizat	Canalul care trebuie evitat
Empatic	Grijuliu (4) 	Directiv (2) 
Gânditor	Interogativ (3) 	Directiv (2) 
Perseverent	Interogativ (3)	Directiv (2) 
Imaginator	Directiv (2)	Grijuliu (4) 
Rebel	Emotiv (5) 	Directiv (2)
Promotor	Directiv (2) 	Interogativ (3) 

Notă: Cifra din paranteze indică numărul canalului de comunicare.

[21] Eric Berne, *Analiza tranzacțională în psihoterapie*, Editura Trei, București, 2011.

[22] Vezi capitolul 9.

5

MATRICEA DE IDENTIFICARE

DOUĂ AXE ȘI PATRU CADRANE

Joelle: Totu-i bine și frumos până aici, însă cum poți să recunoști baza cuiva? Ar fi mișto dacă ai putea spune dintr-o privire că el are o bază cutare, ea are o bază cutare. Și-ar fi mișto și-n trafic, nu crezi? Te-ai uita la mecla unuia și ți-ai da seama imediat: ăla are sigur bază de Gânditor, deoarece se uită la ceas la fiecare zece secunde. Cealaltă e super-cool, sigur are bază de Imaginator, i se fâlfâie că animalul ăla o claxonează ca un apucat... Te pomenești că el o fi vreun Promotor ca bază?! Uită-te și la ăla care face semne cu mâinile. Dacă vrei părerea mea, nu cred că-și face cruci. Pare, mai degrabă, să o țăcăne la cap pe tipa din dreapta ca și cum aia, săraca, ar avea vreo vină. E gata să se lege și de polițist că nu-i niciodată acolo unde ar fi nevoie de el. Uite-o și pe aia, e totală! Zâmbește la toți de parcă i-ar iubi...

Anne: Dar tu? Tu cum faci în trafic?

Joelle: Oh, depinde... de cum m-am trezit de dimineață și de ce dau ăștia la radio. Uneori pufnesc, alteori bodogăn sau, dimpotrivă, cânt cât mă țin plămânii dacă-mi place. În plus, îmi place să fac mișto — finuț, totuși! — de meclele celor de la volan... Ia uite-l și pe ăla, dacă l-ar vedea maică-sa, săraca! Ailaltă arată de zici că se duce la înmormântarea lui șefu-său! Ălălalt e ofticat rău de

tot...

Pierre: Bine, bine... O să ajungi să ne prezinți tot repertoriul tău dacă mai continui. Despre ce trebuie să vorbim? Despre cum se identifică baza? Hai să revedem cursul și să vedem cine a înțeles ce este matricea de identificare?

Jacques: Eu cred că am înțeles conceptul. Este vorba de o matrice pe două axe. Axa verticală corespunde motivației.

Joelle: Axa cui?

Jacques: A motivației. Doar am spus clar, nu?

Joelle: Ce ghiduș știi tu să fii de fiecare dată...

Jacques: Dacă așa zici tu... Bun, să revenim: axa motivației, adică axa verticală, are doi poli.

Joelle: Chiar așa, nord și sud, evident (*pândește din colțul ochilor, amuzată, reacția lui Jacques*)...

Jacques: Îmi place chiar foarte tare! Să zicem, deci, nord și sud. În nord, avem persoanele care vor avea tendința să inițieze contactul cu ceilalți.

Isabelle: Aici mă recunosc. De fiecare dată eu sunt prima care zice: „Bună ziua" și chiar mă surprind zâmbindu-le unor oameni pe care nici nu-i cunosc.

Joelle: Vezi, despre asta vorbeam mai devreme când ziceam de trafic...

Jacques: Ne îndepărtăm, hai să revenim. Deci, în nord persoanele au tendința să ia inițiativa contactului — ca tine Isabelle — în timp ce în sud...

Joelle: Cei din sud și-au pierdut nordul.

Jacques: Da, cei din sud fac ca tine, intervin în urma unei stimulări externe.

Joelle: E adevărat că în unele zile chiar mi se pare că ai o meclă de stimulare externă...

(*Jacques își încruntă sprâncenele și-și privește mecanic ceasul.*)

Isabelle: Bun, gata Joelle, fii drăguță și lasă-l să termine, doar vezi că se străduiește să ne explice...

Joelle: Gata, de-acuma promit să tac. Hai, Jacques, explică-ne despre marea distanță de la nord la sud.

Jacques: În nord, vorbim de „declanșatori interni", în timp ce în sud, de „declanșatori externi". Hai, Joelle, n-ai vrea să ne spui ce i-ai răspunde unei vânzătoare dintr-un magazin care te-ar întreba ce anume cauți?

Joelle: În cazul meu, e de fiecare dată „dragoste la prima vedere". Uneori, chiar mă distrează ce mutră face vânzătoarea când îi spun asta...

Jacques: Această dragoste la prima vedere ne arată că motivația ta de cumpărare va fi provocată de un anume produs pe care îl vezi.

Pierre: Interesant! La mine e chiar invers. De câte ori intru într-un magazin, știu precis ce caut și, dacă nu găsesc, mă duc în altă parte. Sunt total ermetic la orice tentativă a vânzătoarei care încearcă să-mi vândă altceva decât ceea ce caut.

Jacques: Vă mulțumesc pentru aceste mărturisiri. Joelle, motivarea ta va fi declanșată din exterior, situație în care vorbim de „declanșatori externi", deci de polul sud. În cazul tău, Pierre, motivarea ta este internă, tu știi ce cauți, vorbim, prin urmare, de un „declanșator intern" și de polul nord, ca să folosim imaginea propusă de Joelle.

Joelle: Încep să pricep. Ai vreo povestioară ca să exemplifici asta?

Jacques (*se gândește o secundă*): Pe vremea când eram tânăr inginer...

Joelle: Și-a trecut o bună bucată de vreme de atunci...

Jacques: Declanșator extern. Înțelegi?

(*Joelle zâmbește.*)

Jacques: Într-o vineri seară, eram cu un coleg, iar șeful nostru ne spune: „Băieți, ați făcut o treabă bună, săptămâna viitoare vă relaxați, aveți o săptămână liberă amândoi".

Joelle: Super de treabă, șeful...

Jacques: Eu am știut imediat ce-o să fac. Îmi promisesem o săptămână de *trekking* în Irlanda de îndată ce aș fi putut. Colegul meu nu a spus nimic, a mulțumit, iar când am ieșit din birou părea adâncit în gânduri. Am luat metroul împreună, iar pe la stația Concorde, numai ce-l aud strigând: „Acolo mă voi duce!" Îmi arăta cu degetul un afiș cu o imagine paradiziacă de la Marea Egee.

Joelle: Îmi vine să te pup! Acum am priceput modul meu de funcționare cu

„dragoste la prima vedere plus gură spartă“ ce mi se reproșează uneori.

Jacques: Pe scurt, anumite persoane vor lua inițiativa să-i contacteze pe ceilalți, iar despre acestea vom spune că sunt automotivate, adică motivarea le este provocată de un declanșator intern. De cealaltă parte, îi avem pe cei care sunt motivați ca urmare a unui declanșator extern, iar aceștia vor avea tendința să nu ia inițiativa contactului.

Joelle: Dar, atunci când intru eu dimineață în birou și vă spun că aveți niște mecle imposibile, care-i declanșatorul? Eu, că vorbesc, sau ceilalți, că au fețele alea acre?

Jacques: Ei bine, nu, dragă Joelle.

Joelle: Îmi place de nu mai pot când îmi vorbești așa!

Jacques: Este un „declanșator extern“ deoarece sunt „meclele lor“ cele care îți provoacă reacția.

Joelle: E supertare asta! Am priceput acum! Isabelle, când intri tu în birou e ca și cum ne-ai îmbrățișa pe toți doar prin felul în care spui acel „Bună dimineața la toată lumea!“, ca o limbuță umedă, de pisică...

Isabelle: Cum adică o limbuță umedă?

Joelle: E drăguț, o limbuță umedă și plină de afecțiune.

Isabelle (*un pic vexată*): Bine, dacă zici tu...

Yves: Hai, la treabă! Arată-ne cum funcționează asta, Jacques.

(Jacques se ridică și alege trei carioci de culori diferite ca să deseneze matricea. Trasează o axă verticală și una orizontală.)

Jacques: Axa verticală este axa scopurilor. La nord sunt declanșatorii interni, iar persoanele iau inițiativa contactului. La sud sunt declanșatorii externi, iar persoanele nu iau inițiativa contactului. Axa orizontală este axa relațiilor. Doi poli: vest și est. Nu, Joelle?

Joelle: Cum spui tu...

Jacques: La vest găsim persoanele pentru care prioritară este calitatea relației. Spunem că ele sunt „angajate" pe axa relațiilor. La est vom găsi persoanele pentru care prioritară este activitatea, iar natura relațiilor este mai puțin importantă. Spunem despre ele că sunt „în retragere" pe axa relațiilor. Acum, hai să poziționăm în cele patru cadrane cele șase tipuri de personalitate.

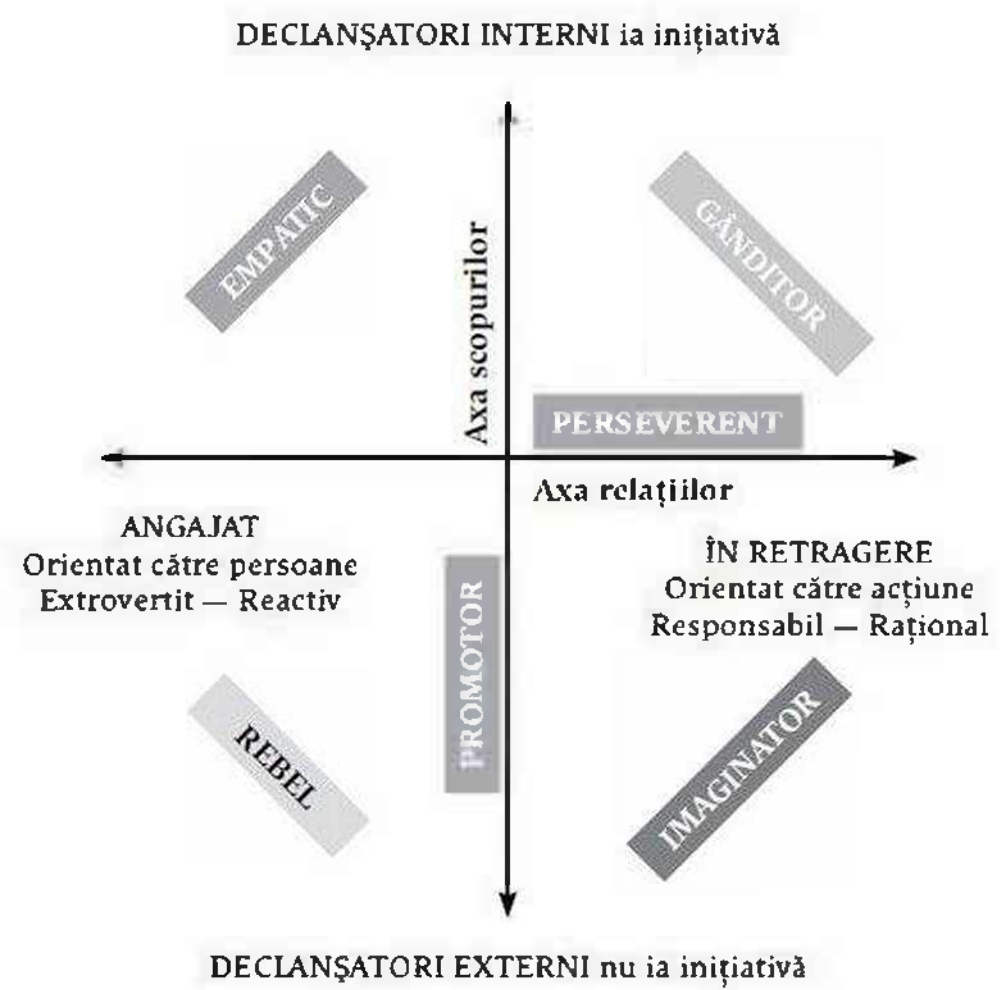


Figura 5.1. Matricea de identificare

Pierre: Nu pot să fiu de acord cu asta! Ai pus tipul Perseverent către polul „în retragere", or, eu sunt o persoană pe deplin angajată.

Joelle: Oh, da, e fix așa (*mimează infatuare*)! Ești al naibii de angajat pentru ideile tale, dar când mă întrebi ce mai fac, m-ar mira ca asta să te intereseze vreun pic. Pe când, drăguței de Isabelle chiar îi pasă. Uită-te la Isabelle! Dacă are ghinionul să intre în conflict cu cineva, se întristează atât de tare că nici nu mai poate munci. Pe când tu, Pierre, când ești în conflict cu cineva, ți se fâlfâie, nu pari chiar deloc afectat...

Pierre: Să fii în conflict cu cineva înseamnă, înainte de toate, să-ți aperi ideile. Asta contează.

Jacques: Uite, chiar din acest motiv vorbim de a fi „în retragere din relație". Chiar în exemplul pe care l-ai dat, prioritatea nu este calitatea relației, ci natura dezbaterii. Hai să luăm un alt exemplu. Unul dintre noi, căruia nu-i voi spune numele (*îi face cu ochiul lui Joelle*), îmi reproșează adesea felul meu de a merge „direct la țintă".

Joelle: E cel mai cuminte lucru care se poate spune despre partea ta superconstipată. Când îți spun că-ți atârni de gât niște cravate de tot râsul, de exemplu, îmi întorci câte un „de ce", de zici că l-ai scos direct din congelator, de te-aruncă direct în boală...

Jacques: Ador reacția ta!

Joelle: Și-acum, urmează să ne faci o figură de angajat în relație?

Yves: Superpartidă de ping-pong! La mine ține acțiunea. Îmi explici și mie de ce m-ai pus pe partea cu „declanșatori externi"?

Jacques: Pentru că tipul Promotor se lansează în acțiune în urma unei stimulări externe. Vă mai amintiți de sloganul acela de mai demult al unuia dintre marile magazine pariziene: În fiecare zi se întâmplă ceva la...? E un slogan tipic Promotor!

Yves: E adevărat, am nevoie să se întâmple ceva ca să demarez. Îmi aduc aminte când mi-am luat primul BMW. Era o poză superbă, un decor de vis, tipul de la volan era singur... iar dedesubt, sloganul: „Bărbații nu au încetat încă să iubească mașinile". Adrenalina mi-a crescut instantaneu și mi-am zis că vreau și eu una fix așa, iar în aceeași seară, m-am și văzut cu cineva de la reprezentanța BMW.

Joelle: Sigur că da, fițos mic ce ești...

Yves: De ce mic?!...

Joelle: Asta-i tare de tot!...

MEDIUL PREFERAT

CADRAN 1. DECLANȘATOR INTERN — ANGAJAT ÎN RELAȚIE

Persoanele cu bază Empatică vor căuta grupurile, cu condiția totuși ca ambianța din interiorul lor să fie bună. Să ne amintim că aceste persoane se tem de

conflicte și, în general, caută să le evite.

În *open space*, ele se vor energiza regulat cu câte o privire aruncată către colegi. Ele apreciază mult câte un surâs sau câte un semn cu ochiul deoarece aceasta le permite să simtă complicitate. Pauzele de cafea le permit să trăiască mici momente de căldură sau chiar de intimitate care le vor da un bun prilej să-și reîncarce bateriile.

Isabelle: Îmi plac în special dimineţile acestea de miercuri când știu că ne întâlnim pentru ședința lunară. Iar ideea asta de a începe cu sfertul de oră emoțional ne permite să ne strângem relaţiile dintre noi...

Yves: E drept că, de când am inițiat ritualul sfertului de oră emoțional, mă simt din nou ca la cercetași. Acum, deja mi-ar lipsi dacă am renunța la această decolare!

Jacques: Sper că ați constatat că draga noastră de Isabelle găsește de fiecare dată ceva de zis oricăruia dintre noi ca să ne facă să simțim cât suntem de importanți pentru ea?

Anne: Uneori, îmi spun că mi-ar plăcea și mie să fac așa...

Joelle: Mai bine ia liftul, decât să te ia capul!

Anne: Voi reflecta la asta.

Jacques: Hai să ne apucăm de treabă, să vedem ce avem pe listă.

Joelle: Atenţiune, doamnelor și domnilor, într-o clipă vom decola...

Baza Empatică: primele contacte

Persoanele cu bază Empatică iau, de obicei, inițiativa contactului, fie doar și pe calea nonverbală.

În general, ele zâmbesc și vor căuta să stabilească, înainte de toate, o relație personală cu interlocutorii lor, interesându-se în mod autentic de ei. Conținutul conversației va fi, mai degrabă, orientat către viața personală decât spre cea profesională: „De unde sunteți?", „Aveți copii?"...

Acest mod firesc de a intra într-o relație vizează un răspuns afirmativ la întrebarea lor existențială: „Sunt demn de a fi iubit?"

CADRAN 2. DECLANȘATOR INTERN — ÎN RETRAGERE DIN RELAȚIE — ORIENTARE CĂTRE SARCINI

În acest cadran sunt persoanele cu bază de Gânditor și Perseverent. Pentru a-și duce la bun sfârșit proiectele, ele preferă să fie singure sau cu o singură altă persoană. Preocuparea lor este eficiența, iar relația individuală li se pare, în general, mai potrivită decât relația de grup.

Ele iau inițiativa contactului în funcție de obiectivul lor: să facă cunoștință, să caute informații, să afle opiniile interlocutorilor...

Jacques: Este logic, singuri suntem mult mai eficienți, nu se pierde timpul, iar relația cu o singură persoană ne permite să mergem „direct la țintă".

Pierre: Nu sunt întru totul de acord. Să fii cu un grup îți permite să dai

mesajul fiecăruia dintre ei.

Jacques: Tu te auzi ce spui? Vorbești despre a fi cu un grup și nu „în grup". Dacă am înțeles bine, tu vorbești de transmiterea mesajului tău și nu de un schimb cu fiecare, prin urmare nu este relația cea pe care o vizezi, ci eficiența.

Pierre: Așa este, nu am cum să nu fiu de acord cu ce spui.

Joelle: Hei, băieți! Mai despicați mult firul în patru acolo?

Să notăm că tipul Perseverent este aproape de cadranul 3, cel al tipului Imaginator.

Multe dintre persoanele care au bază de Perseverent se regăsesc la fel de bine și în energia tipului Imaginator. Un alt punct de luat în considerare este că ele au mai puțin tendința de a lua inițiativa contactului decât tipul Gânditor. Rațiunea ar fi că ele preferă să aștepte să-și facă o părere înainte de a interveni.

Pierre: La punctul ăsta sunt total pentru. Pentru mine este esențial ca atunci când intervin să o fac în deplină cunoștință de cauză, știind cu cine și cu ce am de-a face. Recent, am fost la un training. Pe la jumătate, trainerul m-a întrebat ce părere am despre curs. Am considerat întrebarea lui cam superficială, deoarece, atâta vreme cât trainingul nu era gata, nu puteam să am o părere definitivă despre el.

Baza Gânditor: primele contacte

Putem identifica baza Gânditor a interlocutorului nostru din tendința sa firească

de a ne da informații — uneori, chiar de a ne suprainforma.

Pentru el este foarte important să ne arate că este competent și face adesea referire la experiența sa și/sau la realizările lui, ca tot atâtea tentative de a răspunde pozitiv la întrebarea sa existențială: „Sunt competent?"

Relația cu timpul face parte din preocupările lui. El ne arată grija pe care o are ca să-l optimizeze, fiind de o punctualitate perfectă, ceea ce așteaptă și de la interlocutorul său.

Yves: Am făcut o figură frumoasă atunci când am întrebat un client cât timp îmi acordă ca să fac prezentarea. Mi-a acordat, cu greu, 45 de minute. Am făcut în așa fel încât să termin în fix 43 de minute, după care m-am oprit, m-am uitat la ceas, i-am spus serios: „Am câștigat două minute" și i-am băgat un zâmbet complice. I-am văzut mulțumirea sclipindu-i în ochi și l-am simțit ușurat. Sunt sigur că mă vede ca pe un adevărat profesionist.

Joelle: Vai de mine, era să aveți o scamă...

Yves: ????

Joelle: Ia să vedem, nu aveți și pe pantaloni?

Baza Perseverent: primele contacte

Dinamica relațională a persoanelor cu bază de Perseverent se articulează în jurul încrederii. „Sunt demn de încredere?" este întrebarea lor existențială. A-și acorda încredere face parte din problematica lor firească.

Cu ocazia primului contact, Perseverentul cântărește, ne evaluează gradul de sinceritate. În asemenea momente, e foarte important să-i susții privirea ca să-i inspiri încredere.

Un manager ne-a dat următorul exemplu: „De obicei, în trei secunde părerea mea e formată: e sau nu e cinstit, după privire..."

Într-o situație de vânzare, un vânzător prea insistent aflat față în față cu un Perseverent va eșua fără drept de apel. Clienții de tip Perseverent au nevoie de timp ca să-ți acorde încrederea. Însă, odată câștigată, ei se vor transforma adesea în cei mai buni ambasadori: „Poți avea încredere în el", „Ăsta chiar își cunoaște afacerea", „E cineva foarte OK"...

Vom reuși să consolidăm prima impresie pe care i-o facem unei persoane cu bază de Perseverent dacă îi ascultăm opiniile. Reformularea sinceră este un vector puternic de satisfacere a nevoii sale de recunoaștere a opiniilor și de intensificare a motivației. Asta s-ar traduce în „părerea dumneavoastră este importantă pentru mine", la care se adaugă un „v-am înțeles".

„Vă previn, sunteți la un concurs", ne-a spus pe un ton ușor amenințător directorul unei școli de comerț în cadrul unei sesiuni de selecție.

Aceasta a durat fix o oră, directorul ne-a vorbit despre școală, despre valorile pe care le promovează, despre viziunea și convingerile lui solide în privința modului de formare a antreprenorilor manageri. Noi l-am ascultat, intervenind

doar de trei ori sub forma unor întrebări care reformulau ce ne-a spus.

La terminarea întâlnirii, ne-a întrebat: „Vi s-a spus care sunt zilele și orarul pentru curs?" „Credeam că ne veți spune dumneavoastră în cazul în care ne veți selecta", i-am răspuns. „M-am hotărât, v-am selectat."

Cadranul 3. Declanșator extern — În retragere din relație — Orientare către sarcini

Joelle: Acum ne vei vorbi despre primele contacte sau de absența contactului?

Anne: Eu aștept ca oamenii să vină la mine, iar uneori chiar îi văd venind la mine chiar și atunci când nu e cazul.

Jacques: Iată, după părerea mea, o perfectă ilustrare a întrebării existențiale a tipului Imaginator.

Joelle: Mă întreb câteodată dacă tu nu cumva ești o perfectă ilustrare a tipului Enciclopedic. Există și așa ceva? Dacă nu, o să-l inventăm doar pentru tine...

Baza Imaginator: primele contacte

La primul contact, persoanele cu bază de Imaginator pot adesea să pară distante, absente sau puțin interesate.

Isabelle: De multe ori, nu mă simt în apele mele cu aceste persoane, deoarece am impresia că nu mă apreciază.

Joelle (către Jacques): Ne mai faci o dată faza aia cu întrebarea existențială?

Jacques: Oare ți-a spus cineva vreodată că n-ai luat destule palme la fund când erai mică?

Joelle: Mă rog, dacă așa zici tu...

La întâlnirea cu un Imaginator, e bine să avem în vedere să i ne adresăm direct, pe scurt și concis, acceptând nevoia lui de timp necesar pentru a-și elabora părerea. Vom culege răspunsuri bogate și profunde dacă știm cum să-i lăsăm timpul să le pârguiască...

Anne (după un moment de gândire): Da, pentru mine e ca un fel de val de adâncime căruia îi ia ceva timp să ajungă la suprafață și căruia trebuie să-i las ceva timp să se coacă pentru a-i culege fructele...

Joelle: Fructe de valuri... Tu știai că ești poetă, Anne?

(Anne îi răspunde doar cu un surâs.)

CADRANUL 4. DECLANȘATOR EXTERN — ANGAJAT ÎN RELAȚIE

Baza Promotor: primele contacte

Persoanele cu bază de Promotor vor folosi, în general, stimulii externi pentru a intra în relație. „S-ar putea spune că vă merg bine afacerile...", va spune el remarcând mașina unui client. „Și eu mă îmbrac tot de la Boss", va preciza el după ce remarcă, discret, eticheta de pe haina interlocutorului său. „Bronzul ăsta în plină iarnă vine direct din Mauritius, nu?", va comenta el cu un surâs

complice.

De multe ori, ele lasă impresia că vor să conducă discuția, fiind de acord cu tot ceea ce le spunem. Știu foarte bine să-și „gâdile" interlocutorul în punctul sensibil și, de multe ori, chiar fac un pic mai mult decât ne așteptăm de la ele. „Aveți perfectă dreptate", „Nu vă faceți nici cea mai mică grijă", „Dacă-mi permiteți, aș mai adăuga doar"...

Yves: Eu aș mai adăuga doar că e extrem de bine văzută chestia asta a ta! Arta de a-i băga pe oameni în buzunar și-apoi, dă-i bice!

Pierre: E important totuși să fim atenți și să facem deosebirea între influențare și simplă manipulare.

Yves: Chiar așa? Tu chiar faci vreo diferență între ele? Doar ceea ce contează sunt rezultatele, nu?

Pierre: In-te-gri-ta-tea, asta-i toată diferența... care face diferența.

Joelle: Îmi place de nu mai pot noul tău slogan: „Pierre, integritatea care face diferența". Trebuie să înregistrăm sloganul ăsta, zici că-i din Séguela[23]!

(*Pierre se scarpină pe gât și nu zice nimic.*)

Yves: Cu integritatea asta, rezultatele voastre o să explodeze pur și simplu! Hai, că nu-i deloc rea ideea!

Jacques: Hadeți să ne întoarcem la ale noastre după această scurtă digresiune.

Baza Rebel: primele contacte

Ca și persoanele cu bază Promotor, cele care au bază Rebel vor intra în contact ca urmare a unei stimulări externe. Ele reacționează la ceea ce simt. „Am chef sau n-am chef" sunt, în general, declanșatorii comportamentului lor. Diferența între cele două tipuri de personalitate vine din faptul că pentru tipul Promotor importantă este finalitatea, scopul care trebuie atins — „În mod clar, nu voi ieși de aici până nu am semnătura" —, în timp ce pentru tipul Rebel contează relația — am sau nu am chef să fiu în legătură cu el. Relația se concentrează mult mai mult pe *aici* și *acum* pentru tipul Rebel, decât pentru tipul Promotor.

Joelle: Detest când îi văd venind pe unii la mine. Uite, de pildă, pe tine, Yves. Când vii la mine la birou și-mi faci faza aia cu Joelle-drăguțica-și-frumu-șica-are-o-bluză-nouță-nouță-i-vine-minu-nat, bleaah, îmi vine să-ți trag o gheară!

Yves (făcându-i complice cu ochiul): Și ce te face să crezi că nu mi-ar plăcea?

Joelle: Eh, asta chiar mă dă pe spate, înțelegi?!

Mediul preferat al tipurilor de personalitate

Empatic	Cel mai adesea, ia inițiativa contactului, căutând să stabilească o relație de tip personal.
Gânditor	Ia cu ușurință inițiativa contactului,

	căutând să stabilească o relație bazată pe schimburi intelectuale sau profesionale.
Perseverent	Are nevoie de timp ca să-și facă o părere înainte să intervină, evaluând prima dată interesul pe care l-ar avea să intre în relație cu mediul respectiv.
Imaginator	În general, este puțin implicat în relație, răspunzând concis solicitărilor verbale ale anturajului.
Promotor	Folosește un stimul care are, în general, o legătură cu interlocutorul său pentru a intra în relație și caută, cel mai adesea, să conducă relația pentru a-și atinge scopul.
Rebel	Intră în relație dacă îi place interlocutorul și dacă are chef. De obicei, nu umblă cu mănuși când vrea să-și declare intenția.

UN DECLANȘATOR DE STIMULARE

Pentru a încheia acest capitol despre declanșatorii motivației, i-am cerut permisiunea lui Eric, un manager de 44 de ani din industria aeronautică, să-i publicăm povestea, o mărturie elocventă care spune tot ce trebuie, după părerea

noastră. Eric are baza și este în faza de Rebel.

Încă de foarte mic (chiar de la 7 ani), eram foarte bun la școală, foarte avansat atât din punctul de vedere al cunoștințelor, cât și din cel al unei anume maturități (incompletă, din păcate). Măicuțele care conduceau o școală de fete unde eram înscris și eu mă numeau enciclopedie și au modificat până și regulamentul școlii pentru ca eu să-mi pot continua cursurile gimnaziale la ele (altfel, nu primeau decât fete). Pe scurt, reușita mea școlară viitoare nu provoca nimănui niciun dubiu (poate cu excepția mea, care nu-mi dădeam încă seama de asta).

Străbunicul meu (de fapt, nu-mi era rudă de sânge, deoarece era cel de-al doilea soț al străbunicii mele) reprezenta o puternică referință morală pentru întreaga familie, inclusiv pentru mine (el a crescut-o pe mama și a sfătuit întreaga familie în privința unor alegeri de viață complexe). Acest bărbat, această referință, un semizeu în ochii mei, a zis la un moment dat: „Acest micuț va face Politehnica". În afară de faptul că el se uita de fiecare dată la defilarea de 14 Iulie și că pentru el Politehnica reprezenta *un summum*, eu habar nu aveam ce era Politehnica (și cred că nici el nu știa mai mult de atât). Aceste vorbe, repetate, însă fără vreo presiune anume, preluate apoi și de restul familiei și care păreau mai mult o profeție decât o obligație, mi-au marcat spiritul și m-au condiționat.

Acest bărbat a murit când eu aveam 11 ani, iar vorbele lui au devenit astfel încă și mai magice, deoarece de-acum se amestecau cu amintirea unui defunct care mă face și acum, după 33 de ani, să plâng și căruia trebuia să-i fiu loial.

Prin urmare, până la terminarea studiilor, de câte ori mă întrebau prietenii ce aveam să fac mai târziu, le răspundeam: „Politehnică". Ei mă cam luau în râs, și asta nu atât din cauza rezultatelor mele (care erau perfect corespunzătoare), ci, mai degrabă, datorită faptului că toți răspundeau la această întrebare fie invocând vreo meserie, fie vreo aventură, fie vreo poveste oarecare, în timp ce eu răspundeam cu un nume. La două luni înainte de începerea cursurilor pregătitoare[24], eu nu știam că acestea trebuiau făcute ca să fii admis la examen. Trebuie spus că familia nu-mi mai repetase ordinul primordial de când străbunicul meu murise.

În fine, fără surprize, intru în anul pregătitor și aflu, mai mult din întâmplare, că pentru Politehnică trebuie făcute cursurile M' (matematică principal). Du-te, prin urmare, la M'. Trec prin avatarurile anului pregătitor, fără cine știe ce interes pentru subiect, și mă trezesc cu un „admisibil la examen". M-am dus să dau proba orală la sediul Politehnicii și am fost subjugat de frumusețea cvasisovietică a locului (aproape pustiu, de altfel, căci era vacanța de vară). Ratez examenul în acel an, nu aflu nimic în

plus despre ce înseamnă această școală, în schimb am apucat să o văd și reușesc să o vizualizez. Restul anului trece fără ca eu să știu mai mult de cât știam până atunci, dar reușisem să-mi formez liniștitoarea certitudine că obiectivul meu poate fi atins. Și l-am și atins un an mai târziu.

Când am aflat că am fost admis, n-am simțit nicio bucurie (spre deosebire de familia mea, a cărei reacție ar merita un roman în sine). Vacanța a trecut liniștită, iar eu mi-am făcut ordine în trecut ca să mă pregătesc mai bine pentru acest viitor care fusese dintotdeauna al meu.

Iau trenul, cu biletul plătit de armată, și ajung la Palaiseau[25]. Începând de acolo, totul s-a năruit. Trenul a fost împuțit, la sosire ne aștepta un autobuz jerpelit și am fost primiți de niște militari care, chiar din acea după-amiază, m-au pus să mă târăsc prin niște gropi pline de noroi. Am fost apoi trimis într-o tabără de antrenament pentru PMS[26], apoi la Școala de ofițeri în rezervă, apoi la regiment. Toți camarazii mei erau resemnați cu această fază (care, de altfel, nici nu era chiar așa de îngrozitoare, dar eu am trăit-o ca pe un traumatism). Păreau să se bucure de viață, iar eu nu mai înțelegeam nimic.

E interesant de văzut, din perspectiva de acum, de ce nu înțelegeam nimic atunci. Scopul meu se numea „Politehnică" și presupunea, firește, și noțiunea de „militar", însă eu mi-o imaginasem ca pe un paradis al

științei și cunoașterii pentru care acoperirea militară nu era mai mult decât o haină (practic, e destul de adevărat, atâta doar că mai dai și peste niște relicve de bocanci).

Acel an de armată mi-a adus multe (și poate a fost și cel care m-a format cel mai mult), însă a fost un an de suferință prin răsturnările pe care le-a provocat în echilibrul meu. În cele din urmă, am ajuns și la Școală, unde am urmat doi ani de studii, însă mecanismul se defectase. N-am mai reușit să mă adun și să studiez ca înainte. De fapt, îmi atinsesem scopul, însă m-am trezit înaintea mea cu un vid cu mai multe fețe:

Prima față: Și, după, ce pot să fac concret?

A doua față: Oare de ce am făcut asta, în loc să fi făcut altceva?

A treia față: Întreaga mea construcție psihologică se năruise și trebuia reconstruită (o teribilă muncă de inventar al cărei capăt îl întrevăd abia acum, la o distanță de 25 de ani, un divorț, câteva doliuri și încercări, dar și, s-o spunem și pe asta, o mare iubire și câteva reușite).

La sfârșitul celui de-al doilea an trebuia completată o fișă cu opțiunile de continuare a studiilor. Eu tocmai mă întorsesem de la un stagiu de trei luni în Suedia și am dat peste o lume diferită, cu toți camarazii mei intrați deja în propriul lor viitor (unii dintre ei logodiți, alții aflați în stagii la viitoarele lor companii, alții făcându-și deja programele pentru anii

următori). Iar eu continuam să am vidul înainte-mi și, acum, și-o fișă cu dorințe pe care trebuia să o completez până a doua zi.

Atunci l-am sunat pe tata. Niciodată până atunci nu-i cerusem vreun sfat, însă atunci i-am cerut. M-a sfătuit să aleg modulul de armament cu opțiunea aeronautică, deoarece, ca om de știință, avusese prilejul să vadă mijloacele de care dispunea Sup Aéro[27] și inginerii în armament care lucrau acolo (în felul lui, el n-a făcut decât să-mi spună că experiența îi arăta că locul și statutul erau confortabile).

Am ales, prin urmare, acest modul, mai mult din lipsă de altceva decât din pasiune. Nu am nimic de regretat. În 20 de ani de carieră și viață profesională, am umplut, puțin câte puțin, vidul. Până la urmă, faptul că ai nevoie de 20 de ani ca să umpli un vid de 20 de ani nu-i de mirare. La 44 de ani, am ajuns pe o cale cu totul diferită, pe care sunt mult mai mult propriul meu declanșator. Acum știu ce voi face, însă mi-au trebuit 44 de ani ca să vizualizez asta și să mă pregătesc.

---

[23] Jacques Séguela — publicitar francez, născut la Paris, la 23 februarie 1934, cofondator, în 1970, al agenției de comunicare RSCG (integrată, în 1996, de Grupul Havas). (*N.t.*)

[24] An pregătitor obligatoriu care, în Franța, asigură accesul la examenele către

Grandes Ecoles, printre care și Ecole Polytechnique. (*N.t.*)

[25] Localitate în apropiere de Paris unde se găsește sediul Politehnicii. (*N.t.*)

[26] Pregătire Militară Superioară. (*N.t.*)

[27] Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace (Școala Națională Superioară de Aeronautică și Spațiu). (*N.red.*)

Grupa de curs este un loc unde este posibil să se practice schimbul acestor semne de recunoaștere. Se va constata ușor cât de puternică este teama de exces și de manipulare. Mai mult decât atât, dacă managerul își schimbă comportamentul, există riscul să nu mai fie compatibil cu practicile curente din compania sa. Mulți dintre manageri numesc semnele de recunoaștere „pupincurism". Se pot, de asemenea, auzi expresii de genul: „Șeful mi-a dat cu zăhărelul pe la nas" sau „Cum stai cu jocul de gleznă?"... Toate aceste reacții dau dovada clară a distanței care ne rămâne de străbătut ca să putem schimba firesc cuvintele esențiale ce duc la satisfacerea nevoilor psihologice și la motivare...

Absența semnelor de recunoaștere duce la o situație de penurie, unde indivizii se adaptează ca să supraviețuiască și unde funcționează, în marea majoritate a timpului, la un nivel slab de energie, de genul „Cu cât mă implic mai puțin, cu atât îmi va fi mai bine".

În schimb, recunoașterea poate provoca schimbări spontane, situație în care se vor face auzite replici de genul: „Nu știu ce i-ai făcut, însă s-a schimbat radical..."

Ceea ce trebuie învățat de la metoda Process Communication nu constă doar într-o serie de tehnici de comunicare și motivare. În majoritatea cazurilor, aceasta implică și un demers personal în cadrul căruia persoana învață să devină atentă la propriile frâne în dezvoltare și să fie în măsură atât să răspundă

nevoilor psihologice ale celorlalți, cât și să primească răspunsuri la propriile nevoi. În cadrul companiilor, planul de acțiune pentru manageri va lua în calcul structura individului și nivelul său de dezvoltare[20].

Tabelul 3.1. Nevoile psihologice

Tip	Nevoi	Satisfacere negativă
Empatic	Recunoașterea ca persoană.	Respingere.
	Nevoi senzoriale.	Neglijență sau excese (bulimie etc.).
Gânditor	Recunoașterea muncii.	Se forțează să fie perfect.
	Structurarea timpului.	Supracontrol, nu mai deleagă. Supracontrolează punctualitatea celorlalți.
Perseverent	Recunoașterea convingerilor. Recunoașterea muncii.	*Idem* + tendința de a nu vedea decât greșelile celorlalți. Își impune propriile convingeri.
Imaginator	Singurătate, timp.	Retragere, deprimare.
Rebel	Contact.	Acuză sau se face acuzat.
Promotor	Excitație.	Asumarea de riscuri excesive.

[14] Eric Berne, *Jocurile noastre de toate zilele*, Editura Trei, București, 2014.

[15] Analiza reacției soției: cu bază Empatică, ea este întotdeauna „sacrificată" pentru binele unora sau al altora. Trece în fază Rebelă și hotărăște: „Și eu exist și am chef să mă realizez". Prin urmare, începe să trăiască „pentru ea însăși".

[16] Cel mai adesea, tendința firească este să spunem „dar", retractând, practic, ceea ce tocmai am afirmat. Acest „și" este important pentru că furnizează o informație utilă.

[17] Fenomenul „radio-șanț" este unul dintre relele care afectează o mare parte din companii și exprimă frustrarea și lipsa de stimulare pozitivă de care suferă echipa. E „excitant" să vezi cum se duce vorba, să observi reacțiile colegilor, să manipulezi.

[18] Departament din sud-estul Franței, în regiunea Rhône-Alpes. (*N.t.*)

[19] Doar nevoile senzoriale de singurătate și, într-o mai mică măsură, de excitație nu necesită schimbul de semne de recunoaștere.

[20] Vezi capitolul 9: *Metoda Process Communication: un management pe măsură.*

„În era mondializării, mai mult ca niciodată relația cu Celălalt este fundamentală."

Dominique Moisi

Pierre năvălește în biroul Isabellei: „Bună! Fă-mi o sinteză la dosarul ăsta. Corectează-mi și scrisoarea asta, căci aș vrea să plece astăzi".

Isabelle nu e în apele ei în această dimineață. Tocmai a vorbit cu doi clienți nemulțumiți la telefon. „În mod clar, mă iei ca pe un automat", îi răspunde ea abia stăpânindu-și tremurul din voce. „Acum ce-am mai făcut?"

Pierre o privește mirat. E cu atât mai confuz, cu cât tocmai a trecut pe la Anne, căreia i s-a adresat fix în același fel, iar aceasta nu a părut deloc deranjată...

Ce s-a întâmplat? Pierre și Isabelle sunt, fără doar și poate, pe lungimi de undă diferite. Fiecare dintre ei este competent, își face bine treaba și nu ar trebui să existe niciun motiv ca să nu poată colabora, doar că nu se înțeleg unul pe celălalt. Dacă am presupune că fiecare ar rămâne ferm pe poziția sa, n-ar fi exclus să sfârșească prin a intra în conflict. Milioane de oameni din întreaga lume intră zilnic în astfel de situații, ceea ce duce la o considerabilă risipă de energie.

De aici rezultă remarci de genul: „Nu înțelege nimic", „Drept cine mă ia?", „Nu merge deloc..." etc. De fapt, oricât de important ar fi conținutul pe care vrem să-l transmitem, dacă forma sub care îl emitem nu este cea care poate fi primită de către interlocutor, sunt foarte puține șanse să treacă mai departe.

Fiecare tip de personalitate are propria sa formă de expresie și stil de comunicare. Expresia stilului fiecăruia se poate identifica mai ales din folosirea preferențială a unui anumit „canal de comunicare". Acest canal este lungimea de undă pe care va avea tendința să o folosească în mod natural pentru a comunica. Ar prefera, de asemenea, ca interlocutorul să i se adreseze pe aceeași frecvență.

Canalul de comunicare se mai definește ca întâlnirea dintre două părți de personalitate. Acestea din urmă au fost evidențiate de către Taibi Kahler, plecând de la teoria „stărilor eului" a lui Eric Berne[23]. Ele se numesc: Protectorul, Directorul, Computerul, Reconfortorul și Emotorul. Ca să existe comunicare, este indispensabil ca fiecare interlocutor să folosească părțile de personalitate complementare, stabilind astfel un canal de comunicare. Fiecăreia din aceste „părți" îi corespunde un set de caracteristici care țin de vocabular, de tonul vocii, de gesturi și de ansamblul atitudinilor corporale și al expresiilor faciale.

Cu cât relația dintre două persoane e mai avansată, cu atât fiecare dintre ele va fi mai receptivă la diferitele părți de personalitate și la diferitele canale

folosite de cealaltă. Invers, pentru a stabili o relație, va fi necesar să-i oferim interlocutorului nostru canalul său de comunicare preferat.

PĂRȚILE PERSONALITĂȚII

PROTECTORUL

Este vorba despre o parte parentală a personalității, care dă ordine îndreptate către partea senzorială a celuilalt: „Respiră, calmează-te, ascultă-mă, uită-te la mine...“ Toate aceste îndemnuri vin de la Protector, cu condiția să nu conțină atacuri, amenințări sau furie. Ele se adresează celor cinci simțuri. Tonul și atitudinea corporală sunt ferme și calme, mâinile și brațele sunt îndreptate către înainte. Expresia feței denotă încredere și susținere. Protectorul este foarte potrivit în situații de pierdere a controlului de sine sau de anxietate excesivă. Nu este legat de vreun tip de personalitate anume.

Folosit pentru sine, este un bun sprijin în cazul sentimentelor de jenă, de frustrare sau de confuzie cu scopul de a redobândi o gândire limpede. Utilizarea Protectorului sporește șansele de a rezolva problemele și de a avea grijă de sine.

În ședințele de relaxare, instructorul folosește, de obicei, Protectorul: „Respirați adânc, relaxați-vă...“

DIRECTORUL

Când Yves, cu bază Promotor, își folosește Directorul — și aceasta i se întâmplă destul de des — dă ordine care vizează partea rațională a interlocutorului său. Directivele lui sună în genul: „Spuneți-mi", „Explicați-mi", „Faceți" — invitându-l pe celălalt să reflecteze și/sau să acționeze. Atitudinea lui este, firește, lipsită de furie, atac sau amenințare. Tonul este ferm și calm, gesturile sunt puține, corpul drept, fața fără vreo expresie particulară. Această parte este folosită foarte natural de către indivizii având o bază sau în fază de Promotori.

COMPUTERUL

Computerul este partea gânditoare a individului. Funcția sa este de a da sau de a procesa informații. Ea ne permite să comunicăm foarte eficient informațiile. Întrebările și răspunsurile sunt formulate clar, factual, fără să implice emoții. Tonul vocii este neutru, poziția corpului e dreaptă, atitudinea calmă, fără gesturi vădite, iar fața e lipsită de expresie. De exemplu: „Cât este ceasul?", „V-am răspuns la întrebare?"...

Jacques folosește această parte de personalitate pentru a primi informații și pentru a le procesa la modul verbal și logic („Doar pentru asta este făcută comunicarea, nu-i așa?"). Pierre o va folosi la fel, cu singura diferență că

informația cu pricina va fi astfel aleasă, încât să-i permită să-și completeze cadrul de referințe pentru a afla, de pildă, opiniile interlocutorului său. Anne va găsi în Computer toate instrumentele care să-i permită să facă o analiză aprofundată a situațiilor. Ea o folosește, de asemenea, pentru a îndeplini sarcini pe care ceilalți le-ar considera plictisitoare.

Tipurile Gânditor, Perseverent și Imaginator sunt marii adepți ai Computerului.

RECONFORTORUL

Această parte de personalitate se adresează registrului emoțiilor, al sentimentelor, este plină de căldură și grijulie. E preferata Isabellei. Ea își manifestă așa grija pentru ceilalți sau aprecierea. Câteva fraze tip ale Reconfortorului ar fi: „E important ca tu să fii cu noi", „Îmi place să lucrez cu tine", „Solicitudinea dumneavoastră înseamnă mult pentru mine". Interlocutorului i se permite să se simtă recunoscut ca persoană.

Gesturile tipice ale Reconfortorului sunt invitațiile, brațele larg deschise, palmele desfăcute sau, de pildă, o mână pusă pe brațul sau umărul celuilalt. Vocea e blândă și plină de căldură, atitudinea corporală e destinsă, relaxată, adesea aplecată către celălalt, expresia e surâzătoare și senină. Acesta este registrul preferat al persoanelor având o bază sau în fază Empatică.

EMOTORUL

Emotorul exprimă partea sensibilă, ludică și creativă a personalității și constituie registrul favorit al tipului Rebel. „Oau! E genial!", exclamă Joelle (iar Jacques își încruntă sprâncenele), „Ar fi super să muncesc cu oameni ca voi. Mă angajați?" E lipsit de orice răutate, de orice ranchiună sau de vreun gând ascuns. Permite o exprimare spontană a sentimentelor, fără să aducă vreo atingere cuiva (cu excepția lui Jacques, care și-ar dori să poată lucra *în liniște*). Această parte corespunde copilului din fiecare dintre noi.

Exprimarea liberă favorizează echilibrul psihosomatic și o gestionare sănătoasă a emoțiilor. Tonul vocii este vivace, entuziast, iar discursul este presărat de onomatopee. Atitudinea corporală este deschisă, suplă, energică, iar fața este luminoasă și expresivă, cu ochii strălucitori. Exprimarea unor sentimente autentice cum ar fi durerea, teama sau furia — nu cea acuzatoare și nici cea care atacă pe altul — se va face, de asemenea, cu ajutorul Emotorului.

Tabelul 4.1. Părțile personalității

Tipul de personalitate	**Partea de personalitate cea mai dezvoltată**
Empatic	Reconfortor
Cânditor	Computer

Perseverent	Computer
Imaginator	Computer
Rebel	Emotor
Promotor	Director

CUM SĂ FACI MESAJUL SĂ TREACĂ: CANALELE DE COMUNICARE

Există comunicare între doi indivizi în măsura în care există o ofertă și acceptarea ofertei pe același „canal de comunicare". Existența acestuia dovedește că între cele două părți de personalitate există compatibilitate, iar informația poate să circule.

Invers, chiar dacă fondul mesajului este de natură să suscite adeziunea interlocutorului, dacă forma nu este adaptată, perceperea va fi perturbată. De obicei, această perturbare nu are de-a face cu fondul mesajului, ci cu modul de formulare a acestuia.

Dacă oferta și acceptarea ofertei nu se fac pe același canal, vom spune că suntem în situație de „comunicare ratată".

Canalele de comunicare sunt în număr de cinci, în concordanță cu cele cinci părți ale personalității. Fiecare dintre acestea este în mod specific legată de unu sau două tipuri de personalitate (excepție făcând canalul 1, care îndeplinește rolul de „canal de urgență").

CANALUL 1: INTERVENTIV

Oferta

Acceptarea ofertei

„Calmează-te!"

„Uită-te la mine!"

„Oprește-te!"

Revenirea la calm

Folosirea acestui canal are ca scop intervenția atunci când comunicarea nu se produce corect, deoarece interlocutorul este deja într-o stare de stres negativ intens, fiind invadat de emoții arhaice și având o gândire confuză. Este caracterizat de emiterea unor ordine formulate imperativ, care se adresează direct simțurilor: miros, auz, văz, simț tactil... Acest canal este direct legat de „Protector" și trebuie folosit atunci când cineva își pierde controlul de sine, impunându-se o intervenție rapidă și adaptată situației, sau în anumite momente dintr-o relație terapeutică. Acesta permite o intervenție fermă, fără agresarea individului. Nu trebuie confundat cu anumite ordine — un „Calmează-te!" spus pe un ton ferm nu are nimic de-a face cu același cuvânt spus pe un ton aspru. Dacă prima exprimare ține de canalul Interventiv, a doua se situează deja în câmpul comunicării ratate...

Stéphane, nouă ani, panicat: „Mă doare, mă doare foarte rău, o să mor,

mi-e frică!" Tatăl îl ia pe după umeri, îl privește în ochi și îi spune cu o voce fermă și liniștitoare: „Liniștește-te, respiră, uită-te la mine!" Stéphane: „Nu pot, nu pot, nu pot!..." (*ton panicat*). Tatăl, cu același ton calm și liniștitor: „Poți respira. Destinde-te, calmează-te!" Stéphane se „remontează" încetul cu încetul, își controlează mai bine durerea, devine mai sigur pe el și respiră mai calm.

Françoise năvălește în biroul prietenei ei Brigitte total panicată: „Nu mai pot, am ajuns la capătul răbdării, o să clachez!" Brigitte (*pe un ton calm și încurajator*): „Calmează-te, așază-te comod!" Françoise: „Nu pot, e prea crunt!..." Brigitte: „Liniștește-te! O să-mi spui de îndată de ce e atât de crunt". Françoise se calmează și își redobândește, pas cu pas, gândirea limpede.

Astfel de situații de urgență și de panică sunt, mai degrabă, excepționale, mai ales în viața profesională. Prin urmare, canalul Interventiv este doar rareori folosit. Se întâmplă uneori ca un manager să se trezească cu câte un angajat furios năvălindu-i în birou. O atare situație nu justifică folosirea canalului 1, deoarece există riscul unor replici nefericite, de genul „Calmați-vă!" sau „Reveniți când veți fi mai calm!", care vor fi percepute ca un refuz de a comunica. Este, mai degrabă, indicat un răspuns de genul: „Constat că sunteți furios și sunt gata să vă ascult motivele". În astfel de cazuri, se constată, de cele mai multe

ori, revenirea la calm.

CANALUL 2: DIRECTIV

Este folosit de individul care dă ordine din zona Directorului său adresându-se Computerului interlocutorului său:

Director	Computer
„Faceți-mi o sinteză a acestui raport, vă rog."	„De acord. Când aveți nevoie de ea?"
„Spuneți-mi cât este cifra dumneavoastră de afaceri din luna aceasta."	„57.000 de euro."

Răspunsul la acest tip de ordin este o informație golită de orice nuanță afectivă. Acest canal nu vizează dominarea interlocutorului. Pentru a fi eficient, presupune, dimpotrivă, ca directiva să fie descărcată de orice nuanță afectivă și să fie receptată ca atare. Pentru a folosi acest canal, trebuie deci să ne asigurăm că partea gânditoare — Computerul partenerului — este disponibilă și că informația va fi receptată fără vreun stres legat de un sentiment de frustrare sau culpabilitate.

Acest canal este mult mai puțin potrivit pentru celelalte tipuri de personalitate. El provoacă sentimente de frustrare. Tipul Rebel va reacționa răzvrătindu-se, iar tipul Empatic se va sătura repede „să primească ordine fără cea mai mică urmă de considerație personală", pe care le va simți, mai ales, ca foarte agresive. Tipurile Gânditor și Perseverent au nevoie să înțeleagă imperativele și să fie responsabilizate. În practică însă, vom putea folosi acest canal cu ele, cu minima condiție să adăugăm informații privind necesitatea directivelor. Ele sunt capabile să respecte o ordine stabilită dacă o consideră eficientă pentru buna funcționare a firmei lor.

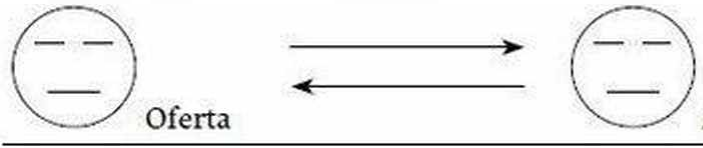
Totuși, trebuie spus că acest canal este puțin folosit în viața de zi cu zi, deoarece marea majoritate a indivizilor sunt directivi cu scopul de a-l domina pe celălalt, de a-l face să cedeze, de a-i da un ordin: „Du-te și adu-mi o cafea! Trage ușa după tine! Taci!" Acestea sunt ordine care se înscriu într-o relație dominator-dominat.

CANALUL 3: INTEROGATIV/INFORMATIV

Canalul Interogativ este cel al schimbului de informații între două persoane care folosesc partea gânditoare a personalității lor. Îl mai numim și „Computer–Computer", cu referire la părțile de personalitate care intră în joc.

El chiar funcționează similar cu două calculatoare programate să schimbe informații între ele.

În companii, canalul Interogativ/Informativ este unul dintre cele mai importante, pentru ca schimbul de idei și de informații să aibă loc eficient. Cu toate acestea, nu toți indivizii se simt confortabil în acest tip de comunicare. Persoanele cu bază Empatică, de pildă, au nevoie de o comunicare plină de căldură. Pentru acestea, canalul Interogativ/Informativ poate părea dezumanizat și lipsit de considerație pentru individ.



Computer	Computer
„Ce funcție ați ocupat înainte de aceasta?“	„Cea de agent de control.“
„Care este aspectul cel mai important în noua dumneavoastră funcție?“	„Tot ceea ce ține de comunicarea externă a grupului.“
„La ce oră avem întâlnirea?“	„La 19:30.“

Canalul Interogativ/Informativ este specific tipurilor Gânditor și Perseverent. El corespunde modului lor de a gândi lumea și felului lor analitic de abordare a problemelor. Ei își doresc să înțeleagă. Ei analizează problemele și caută să le descompună în componente cât mai simple pe care să le compare

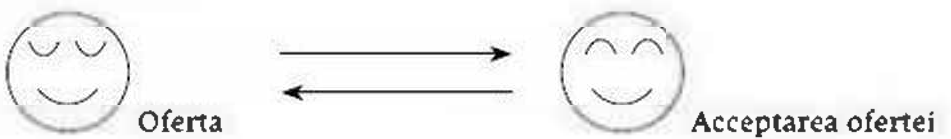
cu ceea ce au trăit sau experimentat deja în trecut, ca să poată ajunge la niște soluții raționale.

Acest canal se potrivește cam peste tot. Nu prezintă inconveniente majore când este folosit cu diferitele tipuri de personalitate, spre deosebire de canalul Directiv, care nu funcționează pentru patru din cele șase tipuri. (Aceasta este și rațiunea pentru care un stil prea directiv riscă să întoarcă împotriva unui manager pe majoritatea membrilor echipei sale.)

Cu toate acestea, e mai bine să se evite folosirea acestui canal de comunicare cu persoanele de tip Promotor, care au nevoie de acțiune și, în acest scop, vor să primească directive clare și... cât mai scurte. De altfel, ei nici nu prea văd, în general, vreo utilitate în schimbul acesta de întrebări și răspunsuri care te fac să-ți pierzi timpul, în condițiile în care ceea ce contează cu adevărat — conform credinței lor — este să te lansezi în acțiune...

CANALUL 4: GRIJULIU

Acest canal este folosit pentru transmiterea unor mesaje călduroase, venind dinspre Reconfortor. Acest tip de comunicare vizează să facă interlocutorul „să se simtă bine".



Reconfortor	Emotor
„Îmi face plăcere să colaborez cu dumneavoastră. Cred că facem treabă bună împreună, într-o ambianță foarte plăcută.“	„Mulțumesc. E drăguț din partea dumneavoastră!“ (*zâmbet*).

Oferta

Neacceptarea ofertei

Reconfortor	Emotor
„Vă simțiți bine?“	(*tăcere*) „Mda (*ezitant*)... ați apucat să citiți raportul pe care vi l-am dat ieri? Cred că sunt acolo niște date esențiale pentru continuarea proiectului“ (*răspuns de tip Gânditor sau Perseverent*).
„Ce cravată superbă aveți...“	„Cum? Ce-i cu cravata mea?“ (*tipul Rebel, neîncrezător*).

„Cred și eu! So de parai și e a ta!
Bun, acum plecăm odată la întâlnirea
aia?" (*tipul Promotor, nerăbdător*).

Managerii de tip Gânditor și Perseverent se feresc, de obicei, să folosească acest canal, de teamă să nu sune ca o flatare inutilă. Pe de altă parte, e adevărat că, dacă mesajele grijulii sunt exprimate fără sinceritate, tentativa de manipulare va fi imediat detectată de destinatar. Pentru a fi eficiente, aceste mesaje trebuie să vină din inimă și să fie sincere.

Acest canal este, firește, foarte eficient cu persoanele de tip Empatic și cam atât. Celelalte tipuri de personalitate au tendința să-l considere nepotrivit în viața profesională.

CANALUL 5: EMOTIV

Canalul Emotiv este cel prin care se exprimă și se împărtășesc emoțiile. El permite crearea acelor situații în care se muncește cu voie bună, în care o echipă funcționează „de la sine", în mod ludic. Ceea ce nu înseamnă că nu se face treabă... Pentru a-l folosi în cadrul profesional, nu este vorba neapărat de a face pe „clovnul", ci, mai degrabă, de a glumi puțin sau, pur și simplu, de a vorbi de altceva decât despre serviciu sau de a opta pentru teme stimulative.

Oferta

Acceptarea ofertei

Emotor	Emotor
„Ați văzut pozele pentru noul catalog...?“	„Ce? Extraordinar! Sunt geniale, nu-i așa?“
„Instantaneele acestea sunt minunate!“	„O, da! Sunt supertari!“ (*emoție intensă*).

Arta de a comunica constă, prin urmare, din folosirea canalului potrivit, singurul care permite mesajului să treacă.

Înainte de toate, va trebui să ne „antrenăm“ pentru a comunica folosind toate părțile personalității, chiar și pe acelea care ne sunt mai puțin familiare. Apoi, când suntem puși în fața situației, să reperăm care este modul preferat al interlocutorului. Cum să procedăm? Ascultându-l, observându-l, punându-i câteva întrebări care să ne permită să testăm rapid cărui mod de comunicare îi răspunde cel mai ușor.

„Jocul“ constă, de exemplu, din lansarea unei oferte pe cele patru canale principale și identificarea aceluia pe care răspunsul este cel mai spontan. Exercițiul care urmează ne va ajuta să ne aducem rapid aminte diferitele canale:

- Canalul Directiv: Faceți-mi rezumatul dosarului Judant, vă rog.

- Canalul Interogativ/Informativ: Câte dosare aveți de rezolvat?
- Canalul Grijuliu: Dacă aveți nevoie de ajutor, vă stau la dispoziție să vorbim.
- Canalul Emotiv: Mai dă-le-ncolo de dosare! Ce-ați zice, mai bine, de o cafeluță?

Iată un alt exemplu inspirat de un dialog între tată și fiu:

- Canalul Directiv: Prezintă-mi programul tău de lucru, te rog.
- Canalul Interogativ: Ce ai de făcut în seara aceasta?
- Canalul Grijuliu: Îți pregătesc o gustare până îți faci tu temele.
- Canalul Emotiv: Daaa! Lucrările tale arată genial!

GESTIONAREA PROCESULUI

Degradarea unei relații, instaurarea unei stări de tăcere apăsătoare provin adesea din absența comunicării sau dintr-o comunicare inadecvată. Un manager cu baza de Gânditor crede că face un compliment călduros asistentei sale când îi spune: „V-ați îmbunătățit rezultatele în această lună". În realitate, văzut din interiorul cadrului ei de referință, este vorba de o frază care îi sugerează că șeful ei nu vede în ea altceva decât o mașinărie...

Ceea ce e valabil pentru discurs este valabil și pentru atitudinea generală. Persoanele cu baza de Gânditor sau Perseverent, de exemplu, la primul contact nu surâd decât foarte rar, fiind mai degrabă concentrate să-și observe interlocutorul ca să obțină cât mai multe informații. Invers, o persoană de tip Empatic

va avea tendința firească să surâdă mai des. Ea va percepe adesea persoanele de tip Gânditor sau Perseverent ca pe niște indivizi reci și ar putea să se simtă afectată de această răceală. Ea poate trage concluzia pripită că nu este apreciată, iar aceasta în condițiile în care interlocutorii săi nu-și pun problema în termeni de iubire sau de considerație personală.

O tânără cu bază Rebelă povestește cum bunicul ei s-a dovedit un mare talent în comunicare în relația cu ea. Când era mai mică, el era singurul căruia îi reușea marea „aventură" de a o face să mănânce. În loc să-i propună „o linguriță pentru mama, o linguriță pentru tata" — ceea ce nu o entuziasma niciodată —, el îi desena de fiecare dată câte o scenă de bandă desenată în piureul de cartofi. Așa că, ea înghițea repede îmbucătura ca să vadă urmarea. Acest bunic știa intuitiv cum să „gestioneze procesul".

Gestionarea procesului constă, înainte de toate, în stabilirea unei relații de calitate, și-abia apoi în trecerea la fapte sau oferirea de consemne. Pentru a face aceasta, este suficient să folosim canalul predilect al persoanei — ceea ce făcea și bunicul din povestea de mai sus cu desenele lui. Acceptarea canalului de către interlocutor este o garanție a calității comunicării ce va urma. Odată comunicarea stabilită, este posibil să folosim și alte canale, în funcție de situație. În mediul profesional mai ales, majoritatea relațiilor ar trebui să constea în interacțiuni productive care necesită un schimb pe canalul Interogativ/Informativ.

Procesul potrivit îi permite fiecăruia să ajungă la acesta sau să verifice dacă se află aici.

Se întâmplă ca anumiți manageri să spună: „N-am eu timp să realizez asemenea procese..." Ceea ce nu știu ei este cât timp vor pierde, de fapt, nefăcându-le: timpul care trebuie petrecut ca să explici acel ceva ce „merge rău", apoi, neobținând rezultate care să-i mulțumească, timpul petrecut să refacă ei înșiși treaba respectivă, constatând în final că: „În mod clar, nu mă pot baza decât pe mine însumi".

De exemplu, un manager îi explică ceva colaboratorului său și-i spune: „Iată ce așteptări am de la dumneavoastră. Ați înțeles?" (tipul Gânditor va spune: „Sunt suficient de clar?", iar tipul Perseverent: „M-am făcut suficient de bine înțeles?").

Omul va răspunde „da", însă uneori e vorba doar de un „da" supraadaptat pentru „a face pe plac" sau pentru „a fi lăsat în pace". De fapt, el nu a înțeles. El nu va face ceea ce așteaptă managerul de la el. Managerul va fi frustrat deoarece și-a pierdut timpul explicând și nu a obținut rezultatul pe care îl aștepta. Acest tip de situație indică faptul că procesul nu a fost gestionat, iar colaboratorul cu pricina nu era în zona Computer. În plus, managerul dornic să explice ce vrea va avea adesea tendința să detalieze excesiv, mânat de o dorință de perfecționism care va complica și mai mult

perceperea mesajului de către interlocutor.

Gestionarea unui proces constă, una peste alta, din a nu aborda un interlocutor ținând cont doar de ceea ce ne interesează pe *noi* și doar în limbajul *nostru*. Foarte adesea, avem tendința să așteptăm de la interlocutorul nostru să se adapteze. Îl invităm să comunice pe propriile noastre lungimi de undă, iar rezultatele sunt, din această pricină, aleatorii.

Într-un grup de supervizare[22], unul dintre participanți povestește:

Una dintre primele dăți când am aplicat ce am învățat la training a fost când ne-am mutat cu biroul. Eu eram în concediu, însă am trecut într-o dimineață pe la birou ca să-mi pregătesc cutiile. Una dintre colegele mele intră valvârtej pe ușă cu un dosar în mână... o problemă care trebuia rezolvată. Foarte natural, mă uit la ea și îi spun: „Nu sunt aici". Nu înțelege. Îi repet: „Eu sunt în concediu, prin urmare nu sunt aici..." Văd o mască de frustrare așternându-i-se pe față. Întâmplarea face ca acea domnișoară să aibă o bază Empatică. Cumva o simțeam, doar că nu am înțeles niciodată clar modul său de a funcționa. Când am văzut cum a reacționat, am înțeles că alesesem exact răspunsul pe care nu trebuia să i-l dau și am putut să-mi corectez atitudinea. Înainte de Process Com, mi-aș fi spus: „Iar am făcut o măgărie", însă fără să știu exact ce și nici ce trebuia să fac. Poate că sunt doar fleacuri, însă viața într-o companie e făcută din astfel de

mai rău ca mine! E foarte probabil că fără aceste instrumente de analiză, ne-ar fi fost extrem de greu să comunicăm. El fiind de peste douăzeci de ani în branșă, își construise un set solid de certitudini. Le aveam și eu pe ale mele, deși eram mult mai tânăr decât el. Problema se punea în următorii termeni: „Ori rămâneam fiecare în colțișorul nostru, ori săream unul la celălalt". Am reușit să găsim un teren de înțelegere, păstrându-ne, totodată, o bună parte din convingerile noastre și am reușit să ne îmbogățim reciproc. N-am fi reușit asta, dacă nu am fi avut în comun acest limbaj. Un alt exemplu ar fi relația cu asistenta mea, care are o minunată bază Rebelă... Vă puteți imagina cum ar fi decurs relația între un tip Perseverent și un tip Rebel! Însă, totul decurge foarte bine. Cred că Process Com îi permite fiecăruia să extragă ce-i mai bun din celălalt, în context profesional. Când sunt cu asistenta mea și simt că atmosfera „se acrește", mi se întâmplă să-i spun: „Foarte bine! Acum am văzut-o pe Rebelă... Aș putea să văd și Gânditorul acum?" De obicei, după asta râdem amândoi. E o modalitate excelentă de a „deschide supapele", care ne permite să ne redobândim eficacitatea.

Tabelul 6.1. Drivere corespunzătoare tipurilor de personalitate

Tip	Driver	Atitudine corporală	Comportament	Ce trebuie făcut

Empatic	Fă pe plac	Sprâncene arcuite. Umeri lăsaţi. Capul înainte. Mişcări ale capului de sus în jos.	Cuvinte: „poate că, puţin, ştii...“ Ton plângăcios al vocii, în urcare spre sfârşitul frazei. Se supraadaptează şi nu ia decizii. Tendinţă de a se denigra într-un mod uşor exhibiţionist.	Folosiţi canalul grijuliu şi daţi dovadă de căldură, înţelegere şi o atitudine binevoitoare.
Cânditor	Fii perfect	Gesturi punctate cu degetele sau mâinile. Atitudine măsurată.	Face mai multe decat e cazul. Fraze complicate. Detaliază excesiv, nu mai deleagă. Ton al vocii măsurat.	Folosiţi canalul interogativ şi recunoaşteţi-i competenţele şi cunoştinţele.
Rebel	Fă eforturi	Obraz crispat dureros.	Ton obosit al vocii. Nu-şi termină frazele.	Folosiţi canalul emotiv, glumiţi, faceţi-l să râdă sau...

		Pumnii strânşi. Corpul aplecat înainte, aproape îndoit.	Nu răspunde direct la întrebări. Nu pune întrebări clare. Se simte depăşit de situaţie şi îi provoacă pe ceilalţi să facă lucrurile în locul său. Deleagă defectuos, fără să dea suficiente indicaţii.	luaţi o pauză.
Imaginator	Fii puternic	Expresie rece, impasibilă. Atitudine rigidă, gesturi puţine sau un deget pus pe bărbie.	Voce monotonă. Cuvinte: „mi se întâmplă să, îmi vine să, mă deranjează să".	Folosiţi canalul directiv vizând comportamentul. Exemple: „Prezentaţi-mi raportul..., faceţi-mi o sinteză a..."

Perseverent	Fii perfect Părinte	Gesturi măsurate, precise. Atitudine rigidă. Privire tăioasă, bărbia ridicată.	Foloseşte cuvinte complicate. Detaliază excesiv, multiplică întrebările pe un ton acuzator. Critică, pune accentul pe ceea ce nu merge bine.	Folosiţi canalul interogativ recunoscându-i nivelul de exigenţă şi atrăgând atenţia asupra aspectelor pozitive.
Promotor	Fii puternic Părinte	Gesturi robotice. Atitudine calmă şi în retragere. Faţă imobilă şi rece.	Voce monotonă. Îi „abandonează" pe ceilalţi. Manifestă iritare în faţa neputinţei.	Folosiţi canalul directiv propunând provocări, încercări şi riscuri.

AL DOILEA GRAD AL COMUNICĂRII RATATE: MĂȘTI ȘI MECANISME DE EȘEC

Am văzut că driverele sunt prima manifestare pentru a obține, în mod negativ, satisfacerea nevoilor psihologice. Dacă aceste nevoi nu sunt satisfăcute nici așa, individul coboară la al doilea nivel de stres. Dacă primul grad rămâne, de cele mai multe ori, puțin perceptibil, acest al doilea grad sare în ochi: tonul vocii se schimbă, la fel și expresiile feței. Expresia emoțională devine vizibilă, ceea ce nu se percepea la primul grad. Persoana poartă acum o mască ce poate fi ușor identificată și care depinde de tipul său de personalitate: masca de Atacator pentru tipurile Perseverent și Gânditor, de Acuzator pentru tipurile Rebel și Promotor și masca de Plângăcios pentru tipurile Empatic și Imaginator.

La cel de-al doilea grad de stres, conținutul schimbului pare cel mai important, însă, în realitate, protagoniștii nu fac decât să încerce să obțină, în afara câmpului conștient, satisfacerea nevoilor lor psihologice. Cineva care poartă masca celui de-al doilea grad de stres este, pur și simplu, cineva căruia îi este „foame".

Pe durata unei ședințe „serioase", ceea ce simte Isabelle este: „Aici nimeni nu-mi acordă nicio atenție". Atunci, ea intervine cu o voce ezitantă: „Nu știu dacă voi spune o prostie sau nu, însă n-am putea totuși..." Ceea ce are toate șansele să atragă după sine un răspuns agasat de genul: „Bine, bine! Hai, că n-avem timp de pierdut cu așa ceva..."

La acest al doilea grad de stres persoana își declanșează *mecanismul de*

eșec. Acesta este un comportament de origine inconștientă, care vizează satisfacerea nevoii psihologice, însă la modul negativ. Mecanismele de eșec au consecințe dăunătoare asupra vieții profesionale și/sau familiale și asupra relațiilor de prietenie. De exemplu: persoana care face numai greșeli stupide va sfârși prin a fi respinsă, cea care va forța impunerea convingerilor sale va sfârși prin a provoca un conflict sau dezinteres din partea anturajului, cea care nu face decât să aștepte pasiv va sfârși prin a fi complet izolată și nimeni nu-i va mai adresa vreun cuvânt etc.

Pentru fiecare din tipurile de personalitate vom regăsi aceleași caracteristici ca și în cazul „presiunii normale", însă duse la paroxism:

- tipul Gânditor, care este în registrul gândirii, va ataca la nivelul gândurilor, al inteligenței, al competenței;
- tipul Perseverent va ataca în funcție de opiniile și temele care îi sunt dragi: morala, asumarea răspunderii etc.;
- tipul Empatic va face tot ce-i stă în putință, bine sau rău, pentru a se face acceptat;
- tipul Rebel va provoca escaladarea conflictului, ca să aibă parte de doza necesară de contact;
- tipul Promotor își va satisface nevoia de excitație manipulând;
- tipul Imaginator va deconecta toate circuitele care îl leagă de lumea exterioară.

MASCA DE ATACATOR

Este purtată de persoanele în bază sau fază de Perseverent și Gânditor. Ea corespunde unui rol de persecutor în triunghiul dramatic.

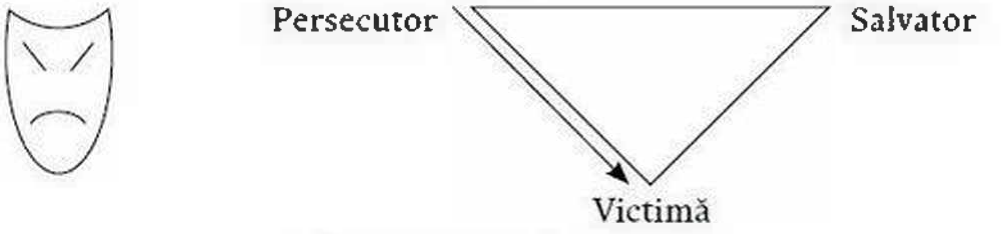


Figura 6.2. Masca de Atacator

Tipul Gânditor: „Aghiotantul-șef s-a întors"

La al doilea grad de stres, tipul Gânditor se irită pentru că celălalt nu este suficient de inteligent sau competent... și nu e în stare să îl înțeleagă. El atacă în sfera intelectuală și (sau) în cea a temelor sale predilecte care sunt ordinea, banii și curățenia: „Vreau să văd lună și bec în cocina asta!", „Locul jucăriilor este în camera copiilor, nu pe covorul din sufragerie!", „Ați auzit vreodată în viața dumneavoastră de un buget?", „Ești tâmpit!"

Jacques se întoarce acasă seara. Ziua de muncă a fost epuizantă și nu este deloc satisfăcut de calitatea raportului pe care i l-a predat lui Pierre, superiorul său ierarhic. Acesta din urmă, prins la rândul său în o mie de treburi, abia dacă a aruncat o privire peste dosar înainte să-l pună peste

teancul de chestii urgente. Jacques s-a abținut toată ziua, însă, odată ajuns acasă, a explodat: lucrurile copiilor erau aruncate vraiște la intrare, iar cina nu era încă gata. „A fost peste puterile mele", povestește el mai târziu, „m-am luat de toată lumea, eram foarte furios".

Este frecventă situația în care persoanele cu bază de Gânditor să dea dovadă de o excelentă stăpânire de sine la birou, dar „să le sară siguranțele" odată ajunși acasă. Ei sunt întâmpinați adesea cu replici de genul „Suntem mai liniștiți când ești tu la muncă, tată" sau „Atunci când vii acasă, nu faci decât să țipi întruna...", ceea ce nu face decât să mai adauge o doză de stres la ziua și așa încărcată. Ajuns la al doilea grad de stres, putem observa mecanismul de eșec care, în cazul tipului Gânditor, constă în supracontrol. „Aghiotantul-șef s-a întors" — își tachina soțul nevasta unui ofițer, când acesta ajungea acasă enervat de la birou. Managerul de tip Gânditor aflat sub stres are tendința să-și spună: „Pot să o fac mai bine și mai repede decât ceilalți", „E adevărat că muncesc mult, însă nu am de ales, deoarece nu am decât incompetenți în jurul meu".

Primul impact pe care îl are supracontrolul asupra managerilor este generarea de demotivare: „La ce bun să mai fac aceste dosare dacă, oricum, el reface tot". La al doilea grad de stres, tipul Gânditor intensifică supracontrolul până la punctul în care se izolează și se trezește cu un volum de muncă dublu pe cap

— închizând astfel cercul.

Mecanismul de eşec al tipului Gânditor: supracontrolul

Tipul Perseverent: „Of, nimeni nu înțelege
că trebuie să mă asculte!"

Tipul Perseverent arborează tot o mască de Atacator. Și pe el îl vom regăsi tot în poziția de Persecutor, de unde va avea tendința să devină rigid, neîncrezător și să nu mai asculte. El atacă din perspectiva opiniilor sale și poate răbufni în teribile crize de furie. În vreme ce tipul Gânditor se exprimă prin furii mai degrabă „reci", tipul Perseverent „explodează", dă pe dinafară ca laptele în clocot... Cel care se află dinaintea lui nu este decât „unul lipsit de orice responsabilitate în muncă", „un inconștient notoriu", „lipsit de orice etică", „de o moralitate de doi bani" etc.

Mecanismul său de eșec constă în plecarea în cruciadă: „De câte ori să vă repet că trebuie să dați dovadă de mai multă rigoare în analizele pe care le

faceți?!", tună și fulgeră un manager de tip Perseverent către angajatul de tip Rebel, în speranța că, dacă îl ia mai dur, acesta va sfârși prin „a băga la cap". Însă toată această presiune nu face decât să-l blocheze și mai mult pe angajat.

Tonul vocii (cel mai simplu criteriu pentru a repera o persoană aflată sub stres negativ) este peremptoriu. Frazele conțin afirmații definitive. Nu ascultă, întrerupe, sfârșește propozițiile în locul celorlalți. Cu toate că nevoia sa este să-și „facă acceptate" opiniile, el nu reușește decât să-i incite pe colegii, colaboratorii sau copiii săi și să-i determine fie să aștepte „să-i treacă", fie să escaladeze conflictual discuția.

O altă caracteristică a tipului Perseverent aflat la gradul doi de stres negativ este faptul că devine foarte sensibil la feedbackurile negative, chiar dacă sunt justificate. Dacă cineva e nevoit să-i semnaleze unei persoane cu bază de Perseverent vreun punct slab, trebuie avută în vedere o gestionare delicată a procesului, deoarece există un risc foarte mare ca aceasta să reacționeze foarte rău, considerând un astfel de feedback drept o critică personală.

Mecanismul de eşec al tipului Perseverent: plecarea în cruciadă

MASCA DE ACUZATOR

Și această mască corespunde unei poziții de persecutor și va fi adoptată de tipurile Rebel și Promotor.

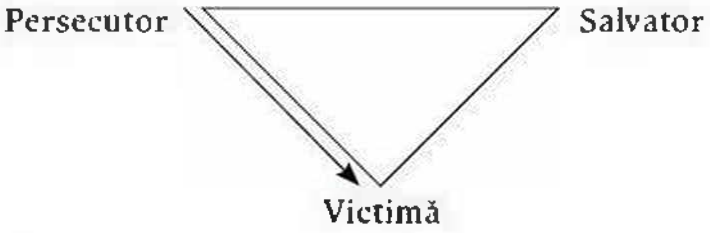


Figura 6.3. Masca de Acuzator

Tipul Rebel: „Eu nu am nimic de-a face cu asta..."

„Ce-i cu raportul meu?!" — răspunde un angajat Rebel pe un ton provocator. „Nu-i vina mea că încă nu e gata..." De aici încolo urmează o

lungă descriere care vizează să arunce vina pe altcineva. Scopul său inconștient este să-și satisfacă nevoia psihologică de contact. Replica sa fetiș este: „Nu e din vina mea..." El își aruncă în scenă toate talentele creative — mergând până la rea-credință — și descoperă o întreagă pleiadă de argumentații superbe și... iritante, pentru a demonstra că el „nu are nimic de-a face cu asta".

La al doilea grad de stres, tipul Rebel va face adesea dovada unei fine capacități de a detecta punctul slab al interlocutorului și de a apăsa delicat cu degetul pe rană doar pentru a vedea cum reacționează celălalt. Sau să-și exerseze cu mare artă talentul de a culpabiliza... O altă caracteristică a tipului Rebel care poartă o mască de Acuzator este jocul de-a „da, dar..."[30].

— Nu știu ce să mă fac...

— Ai putea încerca cutare lucru...

— Da, am încercat, dar...

— În schimb, dacă faci cutare...

— Da, dar...

Și tot așa, până la momentul în care trage concluzia: „De fapt, oricum știam de la bun început că nu vei fi în stare să-mi dai vreo idee bună". Astfel, *Salvatorul*, care nu voia decât să o ajute pe biata *Victimă neputincioasă*, se trezește în poziția de Victimă deoarece *Victima neputincioasă* tocmai a trecut în

poziția de *Persecutor*.

Datorită faptului că acuză —, acesta fiind mecanismul său de eșec — tipul Rebel are toate șansele să dea peste un contrapersecutor cu care va începe un duel scânteietor, de genul celui descris mai sus, din perspectiva unui Perseverent. O astfel de dispută poate duce chiar la ruptură. Totul dă de înțeles că, de fapt, ceea ce caută tipul Rebel este să provoace respingerea: „Dacă vei continua așa, vei fi concediat..." Răspunsul: „Oricum știam deja că asta aveați de gând de la bun început". Dat fiind faptul că trăiește doar în prezent, tipul Rebel aflat sub stres nu cântărește consecințele acțiunilor sale, fiind, prin urmare, susceptibil să „escaladeze" situația foarte acut și foarte repede.

Este interesant de constatat că, de îndată ce prinde un „curent ascendent", persoana de tip Rebel se simte ușurată! Ca și cum asta i-ar produce plăcere. De îndată ce primește niște remarci de bun-simț... abordează un zâmbet larg care îl poate irita teribil pe interlocutorul său. Acesta își va spune în sinea sa: „Colac peste pupăză, își mai și bate joc de mine..." Ei bine, nu e așa. Tipul Rebel nu face decât să simtă plăcere atunci când își obține „doza" necesară de contact: „Dacă e furios pe mine, înseamnă că se ocupă de mine". Să ne aducem aminte că întrebarea sa existențială este: „Sunt acceptabil?" (altfel spus: „Mă accepți așa cum sunt și cum acționez?"; a nu se confunda cu întrebarea existențială a tipului Empatic: „Sunt demn de a fi iubit?", adică „Mă iubești pentru cine sunt

cu adevărat?").

Mecanismul de eşec al tipului Rebel: învinuirea

Tipul Promotor: Arta zâzaniei

Mecanismul de eșec al tipului Promotor este manipularea. La al doilea grad de stres, el își fixează „provocări negative": „Pui pariu că-l conving să facă treaba în locul meu?!", „Pui pariu că-l fac să semneze?!" etc. Scopul acestui comportament este obținerea unei excitații negative. Alte mijloace folosite în acest scop: asumarea unor riscuri cu impact asupra sănătății, a siguranței sale sau a afacerilor sale, crearea de zâzanie și de tensiune între oameni. Tipul Promotor sub stres este un mare jucător de „Bateți-vă!"[31]. Oricum ar fi, trebuie „să se întâmple ceva..." Pe plan profesional, se poate lansa în proiecte riscante, având consecințe imprevizibile în piață sau asupra clientului.

Pe plan personal, poate găsi excitația pe care o caută, întreținând mai multe relații amoroase fără să le ascundă.

O altă tendință a tipului Promotor sub stres: ridiculizarea, ironiile înțepătoare pe care le confundă cu umorul: „Și, unde ziceați că ați obținut diploma asta?! Că doar nu se dau așa, la orice colț de stradă, sau mă înșel eu?..." Încercați să vă imaginați ce poate fi în sufletul unui angajat Gânditor ca bază când șeful său Promotor îi recunoaște în acest mod meritele...

Mecanismul de eşec al tipului Promotor: manipularea

MASCA DE PLÂNGĂCIOS

Tipurile Empatic și Imaginator se regăsesc, la al doilea grad de stres, într-o poziție de Victimă și poartă o mască de Plângăcios.

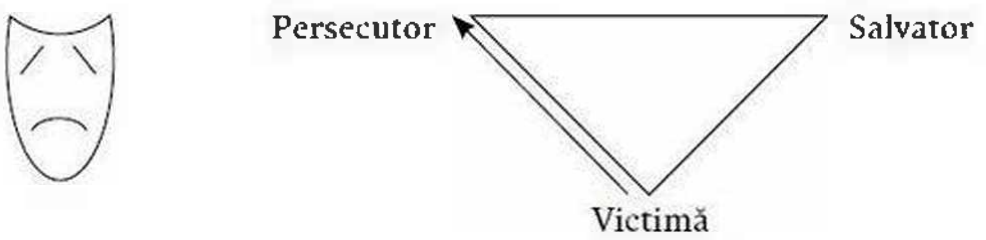


Figura 6.4. Masca de Plângăcios

Tipul Empatic: „Întotdeauna eu sunt cel pe care pică măgărița..."

Masca de Plângăcios este bine ilustrată de personajul de desene animate Calimero[32]: „E o nedreptate... pe mine nimeni nu mă iubește..." Tipul Empatic aflat la gradul doi de stres are tendința să provoace trei tipuri de reacții: fuga (*Ajutor! Ce ghinion!*), atacul (*Ia de-aici! Acum vei avea de ce să plângi!*) sau salvarea (*Hai, liniștește-te că o scoatem cumva la capăt, te ajut eu!*) — și asta doar până când Salvatorul obosește și trece și el în poziția de Persecutor.

După ce a încercat pe toate căile „să facă pe plac" și să fie iubit, tipul Empatic sub stres devine confuz și interpretează toate informațiile negative drept „nu te mai iubesc". Eforturile sale pentru a se face recunoscut pot rămâne total neînțelese sau pot părea total nepotrivite. El nu cere direct ceea ce are nevoie, ci derulează o întreagă serie de strategii pentru a-și obține *doza* de recunoaștere.

Într-un cuplu Empatic–Gânditor poate fi auzit un schimb de replici de genul: „Mă iubești?“ Răspuns ușor agasat: „Ascultă, nu știu de ce ar mai trebui să-mi pierd vremea ca să-ți spun că te iubesc când e evident. E suficient că știi. Când va fi altfel, te voi anunța din timp...“

Mecanismul de eșec al tipul Empatic constă din a face greșeli, involuntare și stupide, care vor atrage după sine recunoașterea negativă. La al doilea grad de stres, persoana de tip Empatic se simte tristă și deprimată, totul se întâmplă din vina sa și nimic nu mai merge cum trebuie.

Mecanismul de eşec al tipului Empatic:
face greşeli

Tipul Imaginator: „Liniște la bord...“

În ceea ce-l privește, tipul Imaginator este tot în poziție de Victimă, însă într-un mod mai discret. La primul grad de stres, are tendința să se retragă în sine. La al doilea grad, mecanismul său de eșec va fi așteptarea pasivă: nu mai face nimic. Se retrage complet, psihic sau/și fizic (nu mai merge la muncă, de exemplu). Își

pierde capacitatea de concentrare și se pierde când are mai multe sarcini, având senzația că nu o să mai aibă niciodată timp destul...

Dacă masca tipului Empatic nu va putea trece neobservată, cea a tipului Imaginator se formează în tăcere. Fața îi rămâne impasibilă, dând încă și mai puține informații despre el decât de obicei. Anturajul lui nici nu observă, de multe ori, acest stres: pare că nu îi este tocmai bine, însă totul se întâmplă la modul cel mai discret cu putință...

Mecanismul de eșec al tipului Imaginator: așteptarea pasivă

Tabelul 6.2. Masca și mecanismul de eșec al tipurilor de personalitate

Masca	Tip de personalitate	Mecanism de eşec
Plângăcios	EMPATIC IMAGINATOR	Face greşeli Aşteaptă pasiv
Atacator	GÂNDITOR PERSEVERENT	Supracontrolează Pleacă în cruciadă
Acuzator	REBEL PROMOTOR	Învinuieşte Manipulează

GESTIONAREA MĂŞTILOR DE LA GRADUL DOI

Măştile de la primul grad constau, cum am văzut, în comportamente subtile, destul de greu de reperat cel mai adesea. În schimb, măştile de la gradul al doilea sunt însoţite de o încărcătură emoţională mai mult sau mai puţin intensă, ceea ce le face uşor de identificat. Dacă dorim să restabilim comunicarea, este necesar să folosim canalul potrivit şi să răspundem pozitiv la nevoile exprimate

prin mecanismele de eșec.

Rezumat

Măștile de la cel de-al doilea grad de stres sunt în număr de trei:

- Atacator: pentru tipurile Gânditor și Perseverent
- Acuzator: pentru tipurile Rebel și Promotor
- Plângăcios: pentru tipurile Empatic și Imaginator.

La acest al doilea grad al comunicării ratate, persoana își va manifesta mecanismul de eșec, a cărui funcție este să ducă la obținerea satisfacerii negative a nevoilor sale psihologice. Mecanismele de eșec sunt:

- Supracontrolul, pentru tipul Gânditor
- Plecarea în cruciadă, pentru tipul Perseverent
- Învinuirea, pentru tipul Rebel
- Manipularea, pentru tipul Promotor
- Comiterea de greșeli, pentru tipul Empatic
- Așteptarea pasivă, pentru tipul Imaginator.

Tabelul 6.3. Mecanismele de eșec și strategiile de intervenție

Când vedeți...	**Conștientizați că...**	**Și puteți să...**
Pe cineva care verifică tot ce îi spuneți sau tot ce faceți, care are dificultăți	Este comportamentul tipului Gânditor aflat sub stres care poartă o	Comunicați cu el folosind canalul Interogativ și

de a delega, îi consideră pe ceilalți incompetenți și supracontrolează totul.	mască de Atacator.	recunoscându-i competențele.
Pe cineva care se simte „pe cai mari", care e tăios și își întrerupe interlocutorii fără să-i asculte și care pleacă în cruciadă.	Este comportamentul tipului Perseverent aflat sub stres care poartă o mască de Atacator.	Comunicați cu el folosind canalul Interogativ, ascultându-i opiniile și respectându-i-le, chiar dacă nu le împărtășiți.
Pe cineva care aruncă vina pe alții, care este evident de rea-credință, care se plânge, se plictisește, nu știe ce să facă și acuză.	Este comportamentul tipului Rebel aflat sub stres, cu o mască de Acuzator.	Comunicați cu el folosind canalul Ludic, destinzând atmosfera și gestionându-vă pozitiv propria furie.
Pe cineva care vrea cu tot dinadinsul să se înfigă, în căutare de senzații tari,	Este comportamentul tipului Promotor aflat sub stres, cu o mască de	Comunicați cu el folosind canalul Directiv, răspunzând nevoii sale

care manipulează sau chiar creează tensiuni între oameni, răspândind tot felul de zvonuri.	Acuzator. 	de excitație prin propunerea de provocări, de înfruntări sau creând situații cu un grad ridicat de stimulare.
Pe cineva care pare pierdut, care se agață de dumneavostră sau devine Plângăcios, care se prezintă drept victimă, cu un aer suferind, părând că poartă pe umeri tot răul din lume și care face greșeli.	Este comportamentul tipului Empatic aflat sub stres, cu o mască de Plângăcios. 	Comunicați cu el folosind canalul Grijuliu. Arătați-vă cald și înțelegător, însă evitați rolul de Salvator pe care el vă invită să-l asumați.
Pe cineva care pare absent, cu privirea pierdută în zare și care așteaptă pasiv.	Este comportamentul tipului Imaginator aflat sub stres, cu o mască de Plângăcios. 	Comunicați cu el folosind canalul Directiv și având grijă să nu fie supus la suprastimulări în mediul în care se află.

COMUNICAREA RATATĂ DE GRADUL TREI

Gradul trei al comunicării ratate corespunde unui stres prelungit și sever. Masca asociată este o mască de **Disperat**. Individul ajuns la cel de-al treilea grad de stres nu a obținut satisfacerea nevoilor sale psihologice, afective sau spirituale de multă vreme și chiar și beneficiile afective negative pe care a reușit să le obțină la gradul doi nu l-au satisfăcut. Poziția sa este una de tipul: „Eu nu valorez nimic și nici tu nu valorezi nimic". Se simte băgat în colț, prins în capcană. Acest tip de comportament este totuși destul de rar întâlnit într-un context profesional, deoarece individul ajuns într-o asemenea poziție se retrage pentru o vreme din activitate și are nevoie de un tratament adecvat. Toate mecanismele de eșec pot să ducă la un astfel de deznodământ: pierderea speranței și corolarul său, deprimarea sau chiar depresia. Ajunsă la acest grad, persoana „culege" beneficiul negativ final prezentat mai sus. Toate tipurile de personalitate pot ajunge la cel de-al treilea grad și pot purta masca de Disperat. Trăirea internă va varia totuși de la un „*ce rost mai are?*" al tipului Imaginator până la un „*oricum nu mai am nimic de pierdut*" agresiv al tipului Promotor.

Tabelul 6.4. Masca celui de-al treilea grad și beneficiul negativ final

Tipul de personalitate	**Beneficiul negativ final**
Cânditor	Epuizare. Infarct. Este respins sau îi respinge pe ceilalți: „Nu sunt decât niște

	idioți cu toții".
Perseverent	Este respins sau îi respinge pe ceilalți: „Nu mai cred în mine".
Rebel	Este respins și devine răzbunător: „Nu aveau nimic de pierdut dacă mai așteptau puțin".
Promotor	Este respins sau îi respinge pe ceilalți, ridiculizându-i: „Nenorocitule, n-ai pic de sânge în tine".
Empatic	Este respins: „Știam eu bine că nu mă iubeau".
Imaginator	Este respins: „Nimeni nu mi-a spus ce trebuia să fac".

POZIȚIILE DE VIAȚĂ ȘI TRIUNGHIUL DRAMATIC

POZIȚIILE DE VIAȚĂ

Pozițiile de viață au fost identificate de Eric Berne[33]. El spune că poziția +/+, poziția sănătoasă, este cea mai bună pentru calitatea vieții. E cea la care accedem în prima perioadă a vieții sau... mai târziu, cu prețul unui antrenament dur. Ea nu poate fi atinsă printr-un simplu act de voință.

Poziția de viață în care ne aflăm, mai spune el, depinde de ceea ce credem despre noi înșine, despre ceilalți și despre viață.

Atunci când nu suntem în poziția + / +, suntem într-o situație de ratare a comunicării.

Există patru combinații:

Eu	Tu
+	+
Eu am valoare	Tu ai valoare
+	–
Eu am valoare	Tu nu ai valoare
–	+
Eu nu am valoare	Tu ai valoare
–	–
Eu nu am valoare	Tu nu ai valoare

De poziția noastră de viață de moment depinde felul cum „citim" lumea. De exemplu:

Stimul: Văd pe cineva care mă privește zâmbind:

+ / + : Decodez bunăvoință și îi zâmbesc și eu; nu sunt sigur de înțelesul zâmbetului său și îl întreb, verbal sau nonverbal, despre ce este vorba.

+ / — : Deja are o mutră de tâmpit, iar când mai și zâmbește pe deasupra...

— / + : Ce e în neregulă cu mine? De ce își bate joc de mine?

— / — : Ca să-i zâmbești unui idiot ca mine, chiar că trebuie să fii idiot.

Stimul: Mă întâlnesc cu un client care dă semne de nerăbdare:

+ / + : Probabil că domnul acesta are o bază de Gânditor și este sub stres. Am să-l asigur că vom fi scurți și că vom merge direct la punctele esențiale.

+ / — : Tipul ăsta nu-i nici măcar în stare să se stăpânească...

— / + : Nu voi reuși. Mă va respinge.

— / — : (*cu amărăciune*) Cu un tip ca ăsta, sigur voi da din nou chix.

Stimul: Mă întâlnesc cu un client „cu dinți ascuțiți":

+ / + : Cum să fac să-l invit într-o poziție *câștig-câștig*?

+ / — : Se va lăsa cu sânge! Îi arăt eu lui!

— / + : Tipul ăsta mă impresionează. Sigur mă va „face" el!

— / — : Sunt jalnic dacă-mi închipui că voi face treaba asta cu un individ ca el.

În poziția + / +, spre deosebire de celelalte poziții de viață, vom căuta să obținem informații înainte de a interpreta sensul comportamentului interlocutorului nostru.

Relația + / + este, de departe, cea mai eficientă. Cu toate acestea, ea nefiind una „naturală", va necesita vigilență și investiție de energie pentru a o menține.

Pe întreaga durată a zilei, vom putea evolua printre aceste patru poziții în funcție de circumstanțe, de interlocutorul nostru și de... gradul nostru de stres.

TRIUNGHIUL DRAMATIC

Gradele de comunicare ratată pot fi, de asemenea, ilustrate și identificate în triunghiul dramatic. Acest instrument, pus la punct de Steve Karpmann[34], pune în scenă trei roluri, toate negative: Persecutorul, Salvatorul și Victima. Ele formează un „triunghi dramatic". Acest concept constituie un instrument foarte eficace în citirea scenariilor relaționale. De îndată ce unul dintre aceste trei roluri apare la un interlocutor, acesta îl invită pe celălalt sau pe ceilalți să „intre în triunghi" și, prin urmare, într-o comunicare ratată. Pentru a *juca* în triunghiul dramatic, doi sunt de-ajuns...

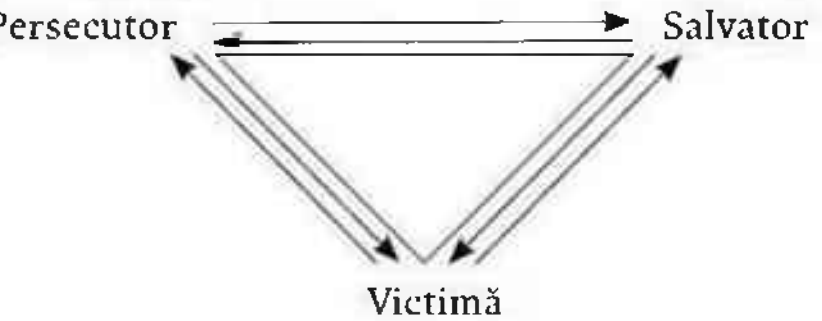


Figura 6.5. Triunghiul dramatic

Rolul de Salvator

Credința sa este următoarea: „Eu știu ce este bine pentru tine". Sau: „Fără mine

nu o să reușești". În această schemă relațională, celălalt se regăsește într-o situație de dependență. Pentru ca triunghiul să *funcționeze*, trebuie ca partenerul să accepte rolul care i-a fost *propus*: cel de Victimă.

Rolul de Victimă

„Sunt în încurcătură, nu știu ce să mă fac..." este fraza tipică a unei Victime în căutarea unui Salvator. Dacă Salvatorul îi răspunde: „Ei bine, e foarte simplu, trebuie doar să faci cutare și cutare lucru...", ajungem la primul grad de ratare a comunicării, adică la nivelul driverelor. Aceasta nu ridică probleme majore. Totuși, autonomia interlocutorului Victimă este diminuată, iar situația dată nu-l incită să gândească pentru sine și nici să-și dezvolte propriile capacități.

Rolul de Persecutor

Problemele mai grave apar atunci când situația se prelungește. Este posibil ca unul dintre cei doi actori să se satureși să treacă în poziția de Persecutor. El va spune, de pildă: „În mod clar, ești un târâie-brâu. Nici măcar nu ești în stare să gândești de unul singur!" Sau se poate întâmpla ca Victima să fie cea care urcă pe poziția Persecutorului și zice: „Oricum, orice mi-ai spune nu mi-e de niciun folos. Nimic nu merge..." În acest moment, Salvatorul e cel care trece în poziția de Victimă. „Eu n-am făcut decât să încerc să-l ajut..." Atâta vreme cât există Persecutor și Victimă, protagoniștii sunt la al doilea grad de ratare a comunicării.

GESTIONAREA COMUNICĂRII RATATE

Am văzut care este strategia adecvată pentru a ieși din comunicarea ratată aflată la gradele unu și doi. Pentru aplicarea acestei strategii e nevoie ca noi înșine să avem un nivel bun de energie care să ne permită să luăm ascensorul și să ne folosim etajul potrivit.

Ce ne facem însă dacă ne simțim „luați pe sus", fiind noi înșine sub stres și dispunând de prea puțină energie pentru a putea gestiona procesul?

Este important să nu „ne facem rău" încercând cu orice preț să jucăm într-un registru Empatic, Cânditor etc. Faptul de a rămâne noi înșine este esențial. Aceasta este baza propriu-zisă a oricărei comunicări... O tehnică eficace este să fim atenți și să ascultăm ceea ce se întâmplă în jurul nostru: putem constata că ne-am lăsat antrenați de comportamentul celuilalt și că am intrat sub stres. Să ne aducem aminte că, sub stres, ascensorul nostru este blocat. Prin urmare, nu mai putem accede la etajul potrivit pentru a gestiona procesul. Conștientizarea propriului nostru nivel de stres ne permite un anumit recul, un pas în afara cadrului. Astfel, îi putem spune interlocutorului nostru, de exemplu: „Aș avea nevoie de puțin timp ca să mă gândesc la ceea ce se întâmplă. O să continuăm un pic mai târziu... Vă convine așa?" Aceasta ne va permite să evităm riscul de a ne afunda în comunicarea ratată.

Am văzut, relativ la pozițiile de viață, că poziția + / + nu este una firească

pentru majoritatea indivizilor și că menținerea ei presupune investirea de energie. De îndată ce intrăm sub stres, ne vom regăsi cu toții în poziția noastră de viață „preferată" (de obicei, cea de + / — sau cea de — / +), de unde, să ne aducem aminte, vom avea tendința să-l percepem pe interlocutorul nostru fie ca neavând atâta valoare cât noi (în cazul + / -), fie, invers, ne vom simți inferiori interlocutorului nostru (în cazul — / +). În atari situații, nu avem de fiecare dată chef să folosim canalul potrivit: în fața cuiva care manifestă un driver puternic de „Fă pe plac" nu e tocmai ușor să spui „Te iubesc". La fel, în cazul unui „Fă eforturi" insistent, ne e mai la îndemână să-i răspundem cu un „Mă scoți din pepeni", decât cu un „Hai să râdem un pic". Cât privește un „super Fii perfect", vom avea, mai degrabă, tendința să-i întrerupem logoreea cu un „Mă înnebunești"...

În asemenea situații e mai bine să optăm pentru metacomunicare. Metacomunicarea este o tehnică dezvoltată de școala de la Palo Alto prin care interlocutorii vorbesc (din poziția + / +) despre relația lor. Aceasta ar fi „celălalt răspuns" cu care putem aborda comportamentul mascat. Însă, nici acest demers nu este unul natural: „Suntem permanent în curs de a comunica ceva, cu toate acestea, suntem aproape incapabili să comunicăm despre comunicare"[35].

Metacomunicarea constă în a propune o ofertă de tipul: „Am putea vorbi despre ceea ce se întâmplă între noi?". Dacă interlocutorul răspunde cu: „De

acord, hai să vorbim", acesta este semnalul că a retrecut în partea sa rațională și că schimbul de informație este posibil. Ca urmare, problema poate fi formulată astfel: „Ceea ce este dificil pentru mine în momentul de față este faptul că-mi dați foarte multe informații și îmi este greu să le urmăresc". Sau: „Îmi dau seama că aveți multe așteptări în ceea ce mă privește și eu nu sunt disponibil să vă răspund în momentul de față". Sau: „Simt că ne-ar face bine să începem prin a râde un pic, nu credeți?" Verificând prin tipul de oferte de mai sus faptul că pot metacomunica, interlocutorii își cresc șansele de a rezolva problema de comunicare. În plus, acest tip de exercițiu întărește relația: fiecare se simte luat în seamă în privința nevoilor sale. **Încă nu am descoperit nimic mai bun decât să vorbim între noi pentru a ne înțelege...**

Sylvie, bază Empatică în fază Rebelă, este stresată: „Treaba asta durează atât de mult și e atât de complicată..." I se pare că nu va reuși în vecii vecilor. Are impresia că nu o va scoate la capăt. Urcă în ea strigătul Empaticului aflat sub stres de gradul doi: „Ajutor, clachez!". În fața superiorului ei ierarhic, nu-și poate manifesta decât sentimentul de neputință: „Vai de mine, nu avansează deloc, sunt descurajată..." Ghinion. Thomas prezintă toate caracteristicile persoanei în fază de Promotor... Fața i se crispează, nu spune nimic preț de câteva clipe, apoi replică rece: „Nu m-ai asigurat tu că treaba asta va fi gata la sfârșitul săptămânii?". Se

subînțelege: „Voi fi foarte dezamăgit dacă nu va fi așa...“ Ceea ce înțelege Sylvie este: „Dacă nu ești în stare, e problema ta...“ În plus, Thomas o atacă în privința timpului, care este punctul ei slab... A făcut un efort supraomenesc ca să-i răspundă și să-și apere poziția. Vocea ei este stinsă, argumentele neconvingătoare, iar ea se simte sfâșiată între panică și furie. În ceea ce-l privește pe șeful ei, el caută inconștient să-și satisfacă propria nevoie: treaba să meargă înainte, să fie incitantă și să se facă cât mai repede, pentru ca el să se poată bucura de beneficiile personale și profesionale scontate — renume și venituri financiare.

Niciunul din cei doi interlocutori nu dispune acum de suficientă energie pentru a-i oferi celuilalt canalul adecvat și pentru a gestiona procesul. Amândoi sunt sub stres. E momentul în care unul din ei ar putea propune metacomunicarea. Thomas, de pildă, pentru a restabili relația, ar putea spune: „Îți propun să stăm o clipă și să vorbim despre această problemă. Ce zici, îți convine?“. Instantaneu, nivelul de energie al lui Sylvie ar crește. „Cu mare plăcere“, ar răspunde ea. Privirea i-ar deveni vioaie, fața i s-ar lumina, și-ar îndrepta spatele în fotoliu. Thomas ar resimți o plăcere evidentă observând această schimbare de atitudine.

În câteva clipe, ascultat de către celălalt, fiecare din ei își exprimă trăirile, sentimentele amestecate de teamă și furie și descoperă în cel din fața

sa un interlocutor atent și înțelegător. Dintr-odată, lui Sylvie treaba i se pare mai puțin lungă și mai puțin complicată, cu atât mai mult cu cât aceasta e, de fapt, într-un stadiu foarte avansat. Thomas, la rândul său, își dă seama că face inutil presiuni asupra ei și că nu a susținut-o suficient în cazul dificultăților pe care ea le-a întâmpinat. „De ce ai nevoie ca să termini această treabă?", o întreabă el. În două-trei vorbe, Sylvie, care își revine spectaculos, îi propune câteva soluții pe care Thomas le acceptă și îi spune că o consideră o colaboratoare foarte valoroasă.

---

[28] Cursa Paris–Mantes — marș de noapte consacrat în Franța, în cadrul căruia participanții parcurg pe jos o distanță de 54 de kilometri și care are loc în luna ianuarie. Marșul a fost lansat în 1935 și reunește în fiecare an mii de curajoși. (*N.t.*)

[29] IAE — Institut d'Administration des Affaires, școală universitară de management în Franța. (*N.t.*)

[30] Eric Berne, *Jocurile noastre de toate zilele, op. cit.*

[31] Eric Berne, *op. cit.*

[32] Personaj de desene animate creat în 1963 în studiourile italiene de animație. Personajul este un pui de găină negru, purtând pe cap o cască dintr-o jumătate de coajă de ou, foarte drăguț, dar mereu neajutorat. (*N.t.*).

[33] Eric Berne, *Ce spui după „bună ziua"?, Psihologia destinului uman*, Editura Trei, 2006.

[34] Steve Karpmann, „Conte de fée et analyse dramatique du Scénario", în *Actualités en Analyse Transactionnelle*, nr. 9.

[35] Paul Watzlawick, *op. cit.*

7
SCENARIILE

Scenariul este conceptul central al Analizei Tranzacționale, dezvoltat de către Eric Berne[36]. Richard Erskine îl definește ca ansamblu al credințelor pe care le avem despre noi înșine, despre ceilalți și despre viață. Acestea s-au decis în copilărie, în funcție de interpretarea pe care am dat-o la ceea ce am trăit. De exemplu: „Eu nu am noroc", „Întotdeauna trebuie să se termine rău", „Dacă muncesc din greu, tata mă va recunoaște", „Ceilalți trebuie să treacă înaintea mea"... Ar fi posibil să se facă o întreagă enciclopedie cu formule de acest gen! Ceea ce este important de știut este că o mare parte dintre alegerile noastre sunt dictate de scenariul nostru: opțiuni profesionale, amoroase, mod de viață, număr de copii... precum și anumite comportamente cotidiene. Orice scenariu include aspecte facilitatoare pozitive, pe care le numim permisive, cum ar fi: „Am valoare, pot să reușesc, sunt o persoană capabilă", și aspecte inhibitoare ca: „Nu sunt capabil, nu o să reușesc, asta este pentru alții, nu pentru mine..."

În situații de stres, retrăim, în general, scenariul nostru „preferat". Problema este că nu suntem decât foarte rar conștienți de toate aceste programări, cu excepția cazului în care suntem implicați într-un demers de dezvoltare personală. De aceea, întâlnim adesea remarci de genul: „E peste puterile mele", „Nu pot să mă abțin să..." — fraze tipice ale unei persoane în plin scenariu

repetitiv...

Identificarea driverelor și a mecanismelor de eșec ne permite să percepem mai bine aceste comportamente ce țin de scenarii. Driverele acționează ca declanșatoare și participă la întărirea scenariului. Acesta din urmă se reformează și se realimentează continuu, atâta vreme cât nevoile psihologice nu sunt satisfăcute în mod pozitiv.

ȘASE SCENARII

Cercetările lui Taibi Kahler au permis să se asocieze câte un scenariu din cele șase evidențiate de Eric Berne fiecărui tip de personalitate. Când cineva trăiește un eșec profesional sau personal, aceasta se datorează, de cele mai multe ori, unuia dintre scenariile: „Până când", „După", „Niciodată", „Întotdeauna", Aproape 1" sau „Aproape 2".

PÂNĂ CÂND

Persoanele care au un scenariu „Până când" consideră că: „Nu pot să mă bucur de asta până ce...", „Nu pot să mă distrez înainte să...", și riscă, astfel, să împingă pentru mai încolo satisfacția. „Când voi avea timp, mă voi duce să văd expoziția Matisse", „Nu pot să-mi iau concediu până ce nu mi-am terminat treaba", „Voi merge până la capătul acestui conflict, indiferent de prețul pe care îl voi avea de plătit"...

Driverul lor este Fii perfect sau Fii perfect Părinte, iar tipul lor de

6

COMUNICAREA RATATĂ

„Există neînțelegere și, oricât de puțin ați cunoaște lumea, nu vă veți mira deloc de asta."

Albert Camus

În situațiile de comunicare interpersonală e nevoie doar de foarte puțin pentru ca lucrurile să meargă bine sau rău. Spunem adesea că e de ajuns „un cuvânt pieziș și derapajul e gata". Taibi Kahler a ales sintagma „comunicare ratată" pentru a desemna aceste fenomene de neînțelegere, de conflict sau de pasivitate, atât de frecvente în viața de zi cu zi. El a observat, de asemenea, că, în multe cazuri, ratarea comunicării e cauzată de nesatisfacerea pozitivă a nevoilor psihologice sau de nefolosirea canalului potrivit. Astfel de situații generează stresul negativ.

EFECTELE STRESULUI NEGATIV

Sub stres, orice individ încetează să mai gândească clar. Capacitatea sa de a rezolva problemele este alterată, are tendința să vadă lucrurile nu așa cum sunt ele, ci așa cum crede el că sunt, și toate acestea, bineînțeles, fără să fie conștient.

În caz că este într-o relație cu un interlocutor, o va face într-un mod negativ care nu are de-a face decât foarte puțin cu obiectivul aparent al conversației.

De aici și sintagma de *comunicare ratată.*

Purtarea unei „măști" este unul dintre semnalele ratării comunicării sau ale stresului. „Măștile" pot fi reperate din transformarea expresiilor faciale. Cum ar fi, de exemplu, sprâncenele care se încruntă, ridurile care se accentuează, obrazul care se schimonosește ca de durere sau, dimpotrivă, devine ca de piatră. De fiecare dată când observăm că apare o mască la celălalt, putem deduce că persoana intră sub stres și că, în cazul în care acesta se intensifică, persoana va fi din ce în ce mai confuză, pierzând contactul cu realitatea și interpretând ceea ce se întâmplă în funcție de experiența sa internă. De exemplu:
A: Puteți să-mi explicați rațiunea pentru care...
B: Care-i problema?! Știu eu foarte bine ce vreți să spuneți de fapt. Credeți că e vina mea că...

B este sub stres și este convins că A vrea să-l ia la rost, încercând, probabil, să-i verifice buna-credință și nu ia în calcul posibilitatea ca A să caute, pur și simplu, informații.

O altă caracteristică a comportamentelor aflate sub stres este că măștile atrag după sine alte măști. De ce? Deoarece reacția spontană la un comportament mascat este fie atacul, fie fuga. Altfel spus, un alt comportament mascat al cărui scop este protejarea individului. Haideți să luăm un exemplu:

Jacques începe: „Trebuie să vă explic de ce driverele sunt o

componentă importantă, chiar esențială, care e bine să fie înțelese atât în cazul comunicării ratate, cât și în cel al comunicării..." Jacques are deja tendința să detalieze excesiv. Sprâncenele lui Joelle încep să se încrunte: „Cum-cum?" Jacques reia: „Am spus că... (și dă, din nou, informația). „Mă urmărești?" „Mhm, păi, nu prea..." Jacques o ia de la capăt, dar nerăbdarea crește... Comportamentul lui ușor mascat a „agățat" masca lui Joelle.

Un alt exemplu:

Isabelle (bază Empatică) i se adresează lui Yves (bază Promotor): „Este totul în regulă, ai nevoie de ceva?" „Nu, mulțumesc", îi răspunde Yves pe un ton sec. Abia dacă își ridică ochii din hârtiile lui.

Răspunsul acesta sec o face pe Isabelle să nu se simtă recunoscută. E foarte probabil ca ea să insiste, chiar și fără să-și dea seama, pentru a obține recunoștință sau să se supere. Yves se va enerva deoarece nu înțelege că a investit mult prea puțină energie în această relație...

Prin urmare, avem tot interesul să fim cât se poate de atenți chiar de la primele semne care anunță apariția primei măști: de îndată ce procesul se îndreaptă către ratarea comunicării, conținutului îi va fi foarte greu să mai treacă. În acest caz, pentru a trece din nou în zona schimburilor pozitive, va trebui să decodăm semnificația comportamentului și să-i răspundem în mod pozitiv. Cunoașterea tipurilor de personalitate, cunoașterea nevoilor psihologice și a

utilizării canalelor de comunicare sunt trei instrumente pe care le vom folosi în atingerea acestui obiectiv.

Taibi Kahler a identificat trei grade de ratare a comunicării. Primul driver, reprezintă poarta de intrare. Al doilea este caracterizat de purtarea măștilor de Atacator, de Acuzator sau de Plângăcios și de activarea mecanismelor de eșec. Al treilea este masca Disperatului (vedeți figura 6.1).

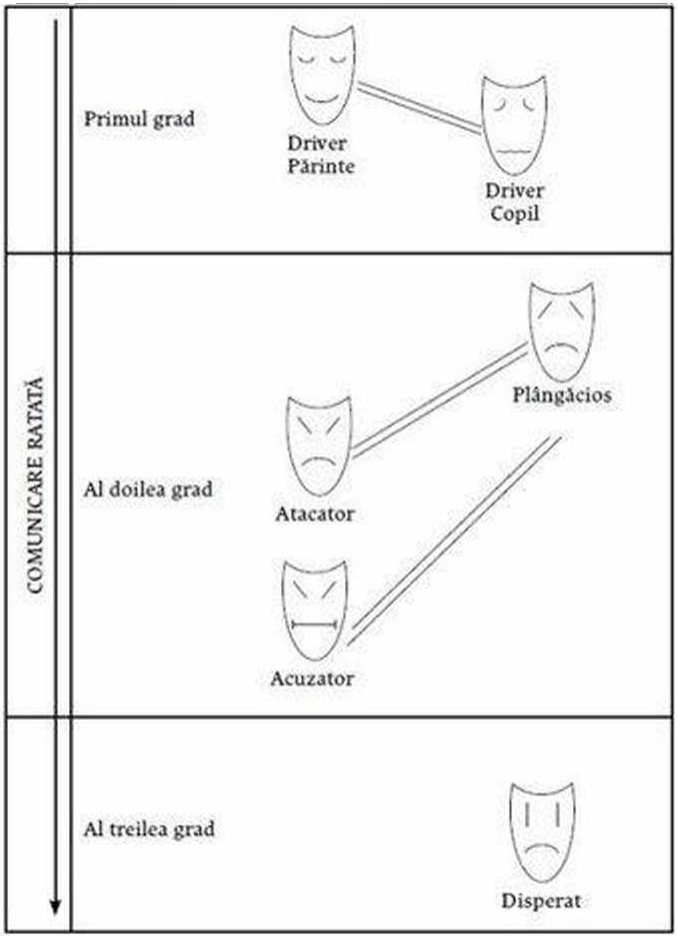


Figura 6.1. Dacă una dintre persoane poartă o mască, va apărea

PRIMUL GRAD AL COMUNICĂRII RATATE: DRIVERELE

„Poartă de intrare" în comunicarea ratată, driverele sunt comportamente subtile, dificil de perceput. Ele sunt ca niște semnalizatoare care indică faptul că persoana intră sub stres negativ. Problema esențială pe care o pun aceste drivere este riscul de a trece la cel de-al doilea grad, unde individul se va găsi într-o energie dăunătoare care îi activează propriile mecanisme de eșec (vedeți mai jos).

Driverele au fost învățate în copilărie. Ele provin din tentativele precoce de obținere a atenției condiționate din partea figurilor parentale.

Există cinci drivere principale: Fă pe plac, Fă eforturi, Fii puternic, Fii perfect și Grăbește-te. Fiecare tip de personalitate folosește, cu predilecție, unul dintre aceste drivere, cu excepția lui „Grăbește-te", care nu este specific niciunuia în mod particular.

FĂ PE PLAC — DRIVERUL TIPULUI EMPATIC

Atunci când Florent, un băiețel adorabil de 4 ani, se înfurie, se poate foarte bine ca mami să nu prea aprecieze și să-l trimită, scurt, în camera lui... „Vei reveni atunci când vei fi drăguț." În schimb, el va descoperi că, atunci când are comportamente care „fac pe plac", atitudinea mamei lui se schimbă complet. În concluzie, are tot interesul *să facă pe plac* și să se concentreze mai mult pe satisfacerea celorlalți decât pe ceea ce simte el pentru sine însuși. De exemplu,

adulții îi cer să mănânce un pic de cărniță „pentru tata" și niște legume „pentru bunica". În primă instanță, i se pare cam curios să facă așa ceva pentru ei și nu pentru că i-ar fi foame, însă se supune.

Repetând acest tip de comportament, învață că aceasta este metoda cea mai eficientă să obțină atenție pozitivă atunci când are nevoie.

Câțiva ani mai târziu...

Florent a crescut și-acum este la o școală de personal hotelier, care i se potrivește de minune bazei sale Empatice — persoanele cu bază Empatică adoră tot ce ține de hrană și, mai ales, le place să împărtășească această plăcere. Florent lucrează într-un mare restaurant. Este un tip foarte plăcut: surâs larg, spontan, atent la nevoile clienților. De ceva timp încoace însă, are probleme — restaurantul are drept clienți oameni de afaceri, iar aceștia sunt mai puțin dispuși să dea semne de recunoaștere. Florent explică: „Nu mă mai simt bine cu clienții. Oamenii nu sunt drăguți, nu sunt amabili. Pe scurt, nu simt niciun fel de recunoștință din partea lor... Dacă până acum toată lumea îmi zâmbea și mă striga pe numele mic, acum abia dacă mai aud câteodată un mulțumesc... și, asta, în cel mai bun caz!".

Comportamente caracteristice pentru

driverul „Fă pe plac"

La primul grad de stres, Florent are tendința să nu ceară direct ceea ce ar avea

nevoie. Va spune fraze de genul: „Poate aș putea avea vreo zi de concediu?", „Aș putea, oare, să plec mai devreme?", „Asta n-are nicio importanță. Cum doriți dumneavoastră". Va avea dificultăți să spună „nu". „Credința" sa este: „Dacă spun „nu" cuiva, acesta va fi frustrat sau se va înfuria și nu mă va mai iubi". În același mod, va avea tendința să interpreteze un „nu" ca pe un „Nu, nu te iubesc" (să ne aducem aminte că, sub stres, încetăm să mai gândim clar: în loc să audă „Nu, există o problemă", tipul Empatic va percepe aici „ne-iubire").

Sub constrângerea driverului „Fă pe plac", îi va fi dificil să ia decizii (a afla ce-și dorește toată lumea ia ceva timp) și se va simți prost atunci când cineva din anturajul său este nemulțumit.

Iată din ce cauză managerii de tip Empatic își coordonează echipele căutând mereu consensul și străduindu-se să creeze o ambianță plăcută. Deoarece nu se simt bine în situații de conflict, vor investi multă energie ca să le evite sau vor încerca să le rezolve încă de la început.

FII PUTERNIC — DRIVERUL TIPULUI IMAGINATOR

Sebastien plânge pentru că s-a lovit rău la genunchi și-l doare. Însă, fie un frate mai mare, fie tata îl taxează rapid: „Dacă ești bărbat, nu plângi". Acesta este modelul lui Fii puternic, prin care copilul învață să nu-și mai exprime sentimentele și să nu mai vorbească de nevoile lui. I se spune: „Taci!", „Nu doare!", în condițiile în care el știe foarte bine că îl doare...

Câțiva ani mai târziu...

Sebastien are acum 27 de ani. De obicei, este descris ca un tip solitar și taciturn. Nu-și exprimă niciodată sentimentele. Este foarte pasionat de sala de forță. În anturajul său, este descris drept cineva care știe să îndure suferința. Nu ratează nicio cursă Paris–Mantes[28], un marș de noapte, în plină iarnă. Principala sa dificultate? Nu reușește să se lege de cineva.

Lucrează la o stație de benzină. Acum se ocupă doar de casă, de când pompele s-au automatizat. Ceea ce apreciază cel mai mult este că serviciul lui nu îi cere prea multă concentrare și nici nu presupune decât puține contacte cu ceilalți. Este un tip care nu este niciodată bolnav și se descurcă singur în orice situații neplăcute. „Un adevărat profesionist nu are nevoie de nimeni", încearcă el să se convingă pe sine uneori.

Comportamente caracteristice pentru
driverul „Fii puternic"

În sala de forță pe care o frecventează, comportamentul lui Sebastien este întotdeauna același. Vine, îl salută din cap pe băiatul de la intrare, apoi se așază la aparate. Niciun contact, nu vorbește cu nimeni. În jurul lui, ceilalți clienți, veniți în gașcă, lansează câte o glumă și trec la aparate fiecare pe rând... Abia dacă îi observă. După ce a terminat, merge la duș, se îmbracă și pleacă, făcând același semn din cap către băiatul de la intrare... Când se întâmplă câte ceva, fața pare

să i se închidă. Devine încă și mai inexpresiv ca de obicei, ca și cum nu ar mai fi nimeni la bord. Unul dintre semnele caracteristice ale driverului Fii puternic este „trasul perdelei". La reuniunile de familie. de exemplu, sau la orice altă întrunire mai lungă și mai animată, Sebastien poate fi cel mai adesea văzut având un aer absent, cu privirea dusă, absorbit în viața lui interioară. Putem spune că driverul „Fii puternic" acționează ca un fel de alarmă: e momentul să se retragă în carapace pentru a evita orice suprastimulare relațională.

FII PERFECT — DRIVERUL TIPULUI GÂNDITOR

Lui Bertrand nu-i place să învețe. Chiar deloc, deloc. Se plictisește. Bineînțeles că asta se vede și în carnetul lui de note. Când îl arată acasă, tatăl lui nu-i spune nimic, pur și simplu îi întoarce spatele. În schimb, într-una din zile, fără să știe prea bine cum, a luat un 10 la matematică. Era pentru prima dată... Când i l-a arătat tatălui său... surpriză! — l-a luat în brațe, i-a spus că era mândru de el... Astfel, a descoperit că notele bune luate la școală îi permiteau să obțină mai multă atenție din partea lui tati... Pentru a obține atenția, trebuia *să fie perfect*...

Câțiva ani mai târziu...

Bertrand are 35 de ani. Este un meseriaș excelent. El ne spune: „Este incredibil. Toată încăperea era impecabilă. Alesesem un tapet foarte frumos și foarte scump și îmi calculasem precis numărul de role de care aveam nevoie. Mi-am dat seama că îmi mai lipsea o bucată, ca să tapetez și interiorul unei debarale

complet invizibile. Nu-mi mai rămăsese niciun colțișor de tapet... Vă dați seama, a trebuit să cumpăr o rolă întreagă! Mi-era ciudă, deoarece îmi dădeam seama că era o idioțenie să bagi atâția bani într-o chestie pe care, oricum, nu o va vedea nimeni niciodată... Totuși, fără asta, nu puteam să consider că-mi terminasem complet treaba..."

Bertrand nu are *dreptul să greșească*. El preferă, mai degrabă, să ascundă o greșeală, decât să o recunoască sau să-și audă șeful spunându-i că s-a înșelat, că nu a fost „perfect"...

Comportament caracteristic pentru\ driverul „Fii perfect"

Sub influența driverului său, Betrand detaliază totul, deschide paranteze în paranteze și, uneori, ezită îndelung pentru a alege cuvântul exact care să-i traducă gândul. Ca manager, e un tip care poate avea dificultăți în a delega, deoarece consideră că el poate face lucrurile mai bine și mai repede decât alții. Câteodată, va ajunge chiar să spună: „Sunt înconjurat doar de incompetenți și sunt obligat să fac totul de unul singur". Firește că cei din echipa lui vor spune: „Oricum reface tot ce am făcut noi, ce rost ar mai avea să ne batem capul cu asta?"

FĂ EFORTURI — DRIVERUL TIPULUI REBEL

Pe când Julie a început să mănânce singură, pe mami o cam enerva faptul că o

vedea decorând spațiul înconjurător cu o compoziție inedită de legume și de iaurt sau că îi lua mult timp să înghită cei doi morcovi care scăpaseră creativității ei. În schimb, dacă mami intervenea și își ajuta copila să-și mănânce mâncarea, făcând, prin urmare, ea lucrurile *pentru* fiica ei, atmosfera se destindea... Julie a învățat foarte repede că era suficient să încerce să facă anumite lucruri, dar să nu le ducă la bun sfârșit ea însăși, deoarece mami nu era prea încântată ca fiica ei să treacă peste ea și să facă de capul ei.

Astăzi, de îndată ce lucrurile iau o turnură mai dificilă, Julie are nevoie să i se explice, de cineva care se ocupe de ea deoarece ea nu reușește să le rezolve singură — „Nu înțeleg", spune ea, făcând eforturi.

Câțiva ani mai târziu...

Julie lucrează ca responsabil IT într-o mare companie de stat. Își iubește profesia deoarece îi permite să se joace cu calculatorul și, totodată, să fie permanent în contact cu mulți interlocutori. Una dintre sarcinile ei este să țină legătura între contabilitate și departamentul informatic. Deoarece departamentul informatic este format majoritar din persoane care au același profil ca al ei, are ocazia să petreacă aici momente foarte plăcute. Șeful ei e Perseverent ca bază și e în fază Gânditor. El are tendința să-i dea sarcini folosind canalul Interogativ/Informativ — direct, eficient, clar, fără înfloriturі. În astfel de cazuri, fruntea lui Julie începe să se încrețească — ea încetează să mai gândească clar și nu mai

înțelege. Își încruntă sprâncenele și zice: „Cum-cum? Ce spuneți?", ceea ce are darul de a-l irita pe șeful ei.

Comportamente caracteristice pentru

driverul „Fă eforturi"

Pe vremea când era adolescentă, Julie spunea adesea: „Pfff, m-am săturat, e prea greu cu matematica asta, nu înțeleg, nu o să reușesc niciodată...", sau, printre suspine: „Of, mă ia durerea de cap...", „Chiar mi-ar plăcea să-mi serbez ziua de naștere, însă trebuie organizată, trebuie să te gândești pe cine să inviți..."

În cazul unei întrebări directe, o persoană cu bază Rebelă sub stres poate reacționa astfel:

— Ce faci în viața de zi cu zi?

— Cum-cum?

— Mi-ar plăcea să știu ce profesie ai?

— Și ce anume ți-ar plăcea să știi?

— Care este profesia ta...

— Când spui profesie, cam la ce te referi?

— Ei bine, la activitatea ta profesională...

Driverul „Fă eforturi" îl invită pe celălalt să reacționeze. Să facă eforturi. Acest driver poate fi reperat prin partea sa laborioasă. Frazele sunt întesate de

„hmm, cum să spun, ăăă..." Avem impresia că ceea ce vrea să spună „nu iese".

Se întâmplă uneori ca driverul „Fă eforturi" să prezinte caracteristici „pasiv-agresive". Este și cazul în următorul interviu de recrutare:

— Văd în CV-ul dumneavoastră că ați absolvit IAE[29]...

— Da.

— Apoi v-ați dus direct la Schmolbil. Ați rămas acolo trei ani. De ce ați plecat? Nu menționați nimic despre motivul acestei schimbări...

— Ei, așa, ca să mai schimb...

— Ca să schimbați... Și mai ce?

— Asta-i tot.

— Aveați chef de o schimbare?

— Mda.

— Ați făcut-o ca să acumulați experiență și din altă parte sau...

— Mda.

— Ce fel de experiență?

— Ei bine, ar fi mai multe de spus...

— Bun. Haideți să mergem mai departe. V-ați dus apoi la Troulmaille. Ați stat acolo zece ani. Văd că în tot acest timp ați schimbat destul de multe posturi... Dumneavoastră ați fost cea care ați dorit aceste schimbări regulate?

— Depinde...

— Depinde de ce?

— Depinde de mai multe lucruri.

— Lucruri cum ar fi...?

— Mai multe lucruri, nu mai știu... Nu știu cum să vă explic...

În această situație, cel care recrutează face multe eforturi să „scoată" ceva de la candidat. Situația îl împinge să cheltuiască energie. Și, cu cât cheltuiește mai multă energie, cu atât obține mai puține informații. E ca și cum interlocutorul său i-ar spune: „Am chef să fii tu cel care investește energie, ca să simt că te ocupi de mine".

DRIVERE–COPII, DRIVERE–PĂRINȚI

Cele patru drivere pe care le-am văzut până acum sunt drivere–Copii. Adică, ele exprimă următoarea poziție de viață: „Tu ai valoare, aș avea și eu valoare dacă..." Este vorba de un „+ condițional", adică: „Eu am valoare cu condiția să-ți fac plăcere, cu condiția să fac eforturi etc.". Dacă persoana nu îndeplinește această „condiție", ea nu se simte în largul ei (un excelent indicator personal pentru a repera propriile drivere):

- Tipul Empatic: trebuie să fac pe plac, dacă-i spun „nu" cuiva, am o stare proastă gândindu-mă că nu i-am plăcut.
- Tipul Gânditor: trebuie să fiu perfect; nu mă simt bine dacă plec de la birou înainte să termin acest proiect.

- Tipul Rebel: trebuie să fac eforturi; simt o mare lehamite când am impresia că o să cheltuiesc prea multă energie și nu o să avansez.
- Tipul Imaginator: trebuie să fiu puternic; nu mă simt bine cu sentimentele mele și-mi spun că, oricum, sunt singur și nu pot conta decât pe mine însumi.

Starea de rău provine din faptul că individul nu se conformează exigențelor lui interne.

Celelalte două tipuri de personalitate care au mai rămas, respectiv tipul Perseverent și tipul Promotor, au drivere–Părinți, adică „Fii perfect Părinte" și „Fii puternic Părinte". Poziția lor de viață este următoarea: *„Eu am valoare, iar tu vei avea valoare dacă..."* Ei le vor cere celorlalți ceea ce cer de la ei înșiși și au grijă să le-o și spună.

FII PUTERNIC PĂRINTE — DRIVERUL TIPULUI PROMOTOR

Julien este un puști care a învățat de mic să se descurce singur. Părinții săi erau convinși că așa va fi mai bine pregătit pentru viață. El a învățat că, pentru a supraviețui și pentru a se adapta mediului său, nu întotdeauna ușor, trebuia să fie „puternic". El a învățat, de asemenea, de mic să recunoască faptul că oamenii „buni" sunt aceiași cu cei care sunt „puternici". Este ceea ce noi numim driver Fii puternic Părinte. Persoana aflată sub influența acestui driver va cere nu numai de la sine forță și autoritate, ci le va pretinde și de la ceilalți.

Câțiva ani mai târziu...

Julien este șeful unei echipe de vânzări. Îi urăște pe „dependenți". Așa se explică dificultățile pe care le întâmpină cu colegii săi cu bază Empatic, aceia care încearcă să-i facă plăcere sperând să obțină, în schimb, un pic de atenție personală. Julien consideră aceste manifestări afective total inadecvate și are tendința să penalizeze repede „cu un 11 metri" — cum zice el — pe oricine e cuprins „de o revărsare emoțională".

Comportamente caracteristice pentru driverul Fii puternic Părinte

Frazele tip ale lui Julien au toate la bază mesaje de genul: „Descurcați-vă fără mine... N-aveți decât să citiți instrucțiunile..." Un manager sub influența driverului „Fii puternic Părinte" va crea relații de provocare cu interlocutorii săi. Tendința lui Julien este să-și coordoneze echipa după modelul „fiecare pentru sine" și să nu-și ofere sprijinul colaboratorilor care au nevoie: „Ascultați-mă bine, eu am ajuns aici de unul singur și nu am avut nevoie de ajutorul nimănui, așa că nu contați pe mine să vă șterg la guriță. În echipa mea nu este loc pentru gâște șchioape..." Și, o expresie tipică de Promotor: „Aici sunt doar bărbați adevărați" — apoi, întorcându-se către doamne: „În ce vă privește pe voi, fetelor, din moment ce ați venit la mine în echipă, veți face ca băieții". (Firește, avem de-a face aici cu un comportament de Promotor „dur".)

Într-un cu totul alt stil, o distinsă doamnă de 84 de ani ne-a oferit, la rândul său, o „minunată" ilustrare a driverului Fii puternic Părinte. Viața sa a fost un lung șir de aventuri, cu asumarea unor riscuri aproape de neconceput pentru o femeie din vremurile acelea. Cum i-am cerut să ne vorbească de fricile ei, s-a uitat lung la noi și ne-a răspuns senin: „Frică? Dar nu mi-a fost niciodată frică. Nici măcar nu știu ce e. Din copilărie, nu am mai simțit niciodată așa ceva. Când eram mică, tata obișnuia să mă trimită noaptea târziu în grădină ca să-i aduc nu știu ce unelte pe care le uitase acolo... Atunci îmi era frică, însă nu spuneam nimic. Tata îmi spunea: „E bine, ești puternică, ești și fata mea, dar și băiatul pe care mi l-am dorit la un loc. Ești demnă de mine..." Am învățat că, pentru a fi iubită de tatăl meu, trebuia să fiu puternică..."

FII PERFECT PĂRINTE — DRIVERUL TIPULUI PERSEVERENT

Încă de când era mică, Laurence avea convingerea că avea un rol de jucat pentru ca oamenii să devină mai serioși și mai responsabili. Părea un copil care a crescut prea repede. Pe la șapte ani, când se juca cu păpușa, avea obiceiul să-i țină acesteia adevărate prelegeri pe un ton foarte părintesc. Ca adolescentă, veghea întotdeauna ca sora ei mai mică să fie îmbrăcată curat, să mănânce la timp etc. Pe scurt, juca deja rolul mamei și făcea presiuni asupra surorii ei, pentru ca aceasta să fie perfectă.

Câțiva ani mai târziu...

Laurence este șef de serviciu într-o clinică. Este percepută ca o persoană cam rece și foarte exigentă. Și care nu zâmbește. O infirmieră de tip Rebel zice adesea când o zărește: „În tranșee, fetelor, că vine generalul!" Se irită ușor când vede că nu e totul perfect aliniat în sălile de tratament sau când lucrurile nu sunt făcute așa cum consideră ea că trebuie făcute. Are o părere foarte solidă despre profesia sa și despre cum trebuie făcute lucrurile într-un cadru spitalicesc.

Comportamente caracteristice pentru driverul „Fii perfect Părinte"

„Aș dori să-mi rezumi valorile esențiale pe care le vezi în acest model, luând în considerare atât ceea ce s-a făcut până acum, cât și experiența ta concretă, *background*-ul tău, fără să uităm, firește, de formarea ta anterioară. Te ascult". Acest mod de exprimare este natural pentru Laurence. Pentru a-i răspunde, persoana din fața ei se simte constrânsă să fie perfectă. Rezultatele din public: primul e cam în ceață, al doilea a tras deja concluzia că i s-a vorbit în japoneză, al treilea a intrat deja în mod turbo în computerul său intern, al patrulea înmagazinează și se pregătește să opereze, al cincilea a și uitat deja...

Un alt mod caracteristic driverului Fii perfect Părinte este să pună trei întrebări în același timp. Să ne amintim și de tendința, despre care am vorbit

deja în cazul tipului Perseverent, de a remarca mai degrabă ceea ce nu e în regulă decât ceea ce este bine:

> Să fim serioși, domnilor! Nu-i nevoie să le spui oamenilor că-și fac treaba bine. Doar sunt plătiți pentru asta, măcar atât pot să facă. În schimb, nici nu intră în discuție să trecem cu vederea problemele. Dacă facem asta, unde vom ajunge?

Acest tip de comportament atrage după sine în rândul angajaților reacții de genul: „Șeful nu-mi spune niciodată că fac treaba bine, în schimb, la cea mai mică greșeală, nu mă iartă!".

O povestioară de familie ilustrează foarte bine acest driver Fii perfect Părinte. Într-o zi, tatăl cere carnetul de note al fiului. Tatăl are o bază de Perseverent, fiul, de Gânditor. În carnet, tatăl vede doar note de 10 și un 9. Nu spune nimic referitor la notele de 10, însă arată cu degetul spre 9: „Fiule, care-i problema?"

O altă scenă, din viața conjugală de această dată. Doamna și-a dat multă osteneală să gătească o masă bună. „E bună mâncarea, iubitule?", îl întreabă ea căutând puțină recunoștință. El, absorbit de grijile de peste zi: „Din moment ce nu spun nimic, înseamnă că e bună".

Dacă o ascultăm cu atenție pe Laurence, ne dăm seama că formulează multe remarci negativ: „Nu-i rău ce-ați făcut aici" (de înțeles că e vorba de o

treabă bine făcută), „Nu-i lipsit de interes ceea ce-mi spuneți" (de înțeles că e vorba de o idee bună), „Nu-i rea mâncarea aceasta" etc. Pe scurt, când o auziți trăgând concluzia „Nu am nimic de zis" (uneori, chiar cu o ușoară urmă de regret în voce), trebuie să înțelegeți că munca prestată a fost perfectă...

GRĂBEȘTE-TE — DRIVER SECUNDAR

„Grăbește-te" este un driver secundar care nu permite identificarea fazei unui individ. În cazul unui „Grăbește-te Copil", persoana se simte obligată să se grăbească (vedeți cazul mamei cu mai mulți copii, care face mai multe lucruri deodată, fiind într-o permanentă alergătură).

În cazul unui „Grăbește-te Părinte", persoana așteaptă de la ceilalți să se grăbească (la unele emisiuni de radio, când ascultătorii sună, auzim de multe ori moderatorul „invitându-i" să zică mai repede ce au de spus: „E rândul dumneavoastră acum, domnule, vă ascultăm, haideți, spuneți-ne ce aveți de zis...").

UN DRIVER MAI MERGE, ÎNSĂ DOUĂ DRIVERE...

Am văzut că un adult aflat sub stres are tendința să reproducă comportamentele învățate în copilărie, care s-au dovedit eficiente pentru obținerea atenției... chiar și a celei condiționate. Problema e că „schemele" cu pricina nu mai funcționează — ceea ce s-a dovedit eficient odinioară cu părinții, acum și aici, cel mai adesea, nu mai are niciun efect. Am văzut, de asemenea, că driverele reprezintă „porțile de intrare" în ratarea comunicării. Apariția lor este extrem de

rapidă și scurtă, putând să se reproducă de zeci de ori doar în cursul unei conversații obișnuite. Mai multe drivere pot să se succeadă în cadrul unei singure fraze. Chiar dacă un individ arată cel mai frecvent driverul care corespunde bazei sale (este cel mai frecvent), nu sunt rare cazurile în care alte unu sau două îi sunt familiare. Ceea ce duce la ceva de genul: „Dacă vreți (Fă pe plac), aș dori ca, în punctul în care ne aflăm (Fii perfect)..." sau „Ceea ce vreau să spun, în fine, mi-ar plăcea foarte mult, ah, cum să spun... ăăă... (Fă eforturi)... să vă dau un exemplu clar, concret, precis și verificabil (Fii perfect)..."

Însă adevăratele dificultăți vor apărea dacă individul trece la gradul al doilea de comunicare ratată. Atenția acordată driverelor va furniza informații prețioase referitoare la nevoile psihologice și va permite evitarea „escaladării" stresului.

Iată câteva exemple de dialoguri cotidiene bogate în drivere:

Isabelle și Pierre trebuie să plece împreună sâmbătă dimineața într-o deplasare. Isabelle îi telefonează lui Pierre ca să stabilească unde și când se întâlnesc. Pierre tocmai a ieșit dintr-o întâlnire foarte neplăcută. E sub stres. Dispun însă amândoi de un avantaj: cunosc metoda Process Com.

Isabelle: Am un bagaj foarte greu. Ai putea să treci să mă iei? (*Locuiesc la trei străzi distanță unul de celălalt.*)

Pierre (pe un ton sec): Ah... Asta înseamnă că... voi fi nevoit să fac un ocol

ca să ajung pe la tine. Avem puțin timp la dispoziție, iar eu mai am și ceva cumpărături de făcut înainte... Nu-i foarte logic.

Isabelle (dezamăgită): Ah, da?... Da, poate că...

Pierre (venindu-și în fire): Aoleu, ce tâmpenie! Firește că trec să te iau, doar nu-mi ia mai mult de cinci minute să...

Isabelle (nelăsându-l să termine): E din cauza bagajului, înțelegi? Chiar e foarte greu și m-am gândit că...

Pierre: Haide, termină și măcar ascultă-mă când îți vorbesc! Ți-am zis că sunt de acord și că trec să te iau. Nu-i cazul să te justifici!

Tonul a urcat brusc. Isabelle, care dispune de o bună doză de „Rebel", reușește mulțumită acesteia să iasă din stresul său de Empatic (și poate face asta deoarece are suficientă încredere în Pierre) și îi replică pe un ton zeflemitor: „Mă justific când și cum vor mușchii mei! Și asta așa rămâne!"

Pierre izbucnește în râs. Își dă seama brusc de situație și trage concluzia: „Ce n-am face ca să obținem ce avem nevoie!"

El face referire aici la faptul că fiecare din ei doi a căutat să-și satisfacă nevoile psihologice:

Isabelle — nevoia de recunoaștere;

Pierre — nevoia de a organiza lucrurile cum credea el de cuviință și de a fi repede înțeles, iar raționamentul său să fie recunoscut.

REPERAREA DRIVERELOR:

- *Ai putea să...* : driver Fă pe plac.
- *Avem puțin timp la dispoziție* (ton sec): driver Fii perfect Părinte și Grăbește-te.
- *Ce tâmpenie!* (pe un ton sec și un pic iritat): driver Fii perfect Părinte.
- *Înțelegi?*: Fă pe plac.
- *Ascultă-mă când îți vorbesc! Nu-i cazul să...*: Fii perfect Părinte.

În urma acestui schimb de replici, interlocutorii devin conștienți de situație și „urcă din nou la etajele comunicării" — Isabelle, la etajul său Rebel, iar Pierre, la cel de „Perseverent pozitiv", de unde poate face o sinteză rapidă și pertinentă a situației.

Identificarea driverului se face nu doar din cuvinte și din construcția frazei, ci și din tonul vocii. Dacă suntem față în față cu o persoană, expresiile feței pot, de asemenea, furniza informații foarte prețioase.

Simplul fapt de a cunoaște semnele de stres permite dedramatizarea situațiilor — drept dovadă, iată ce ne-a mărturisit directorul unei firme:

> Am descoperit ceva ce mi se pare foarte interesant: faptul de a-l înțelege pe celălalt îți permite să nu mai fii invadat de stres. Process Com acționează ca un filtru care îți permite să nu te mai simți atacat și să nu mai ai dorința să ripostezi. Se dedramatizează astfel o mulțime de situații. Am lucrat la un moment dat cu un coleg Perseverent ca bază... cu mult

personalitate: Gânditor sau Perseverent.

În viața profesională li se întâmplă să-și spună lucruri de genul: „Știu că este târziu. Știu că mă așteaptă copiii, că sunt obosit și că nu mai sunt foarte eficient. Însă nu pot pleca acasă până ce nu termin acest dosar...“ Sau: „Știu că ar trebui să-mi iau o pauză ca să-mi recapăt energia și să fiu din nou operațional. Însă nu reușesc să mă dezlipesc de birou“. Sau, la ieșirea de la un training: „A fost foarte interesant, însă nu voi putea să folosesc acest model până ce nu îl stăpânesc perfect“.

În viața privată, persoanele care au un scenariu „Până când“ vor sorbi cupa până la fund: „Mariajul meu este un eșec, însă am făcut un angajament, voi merge până la capăt“.

În viața de fiecare zi, își fixează constrângeri de genul:

- „Nu pot să mă bag în pat până când vasele nu sunt spălate“
- „Nu pot să mă relaxez până când nu am făcut curățenie“
- „Nu voi pleca în vacanță până când nu voi fi terminat lucrările la casă“...

Legătura dintre driver și scenariu

Cum am văzut în capitolele anterioare[37], tipurile Gânditor și Perseverent aflate sub influența driverului Fii perfect pot să meargă până la sacrificarea vieții personale. Ei au învățat că trebuie să muncești înainte și abia pe urmă să te distrezi, iar asta dacă mai rămâne timp. Prin urmare, dacă nu au grijă, își vor lăsa

timpul liber să fie consumat de serviciu și nu vor mai fi disponibili pentru partenerii și copiii lor.

> În fiecare după-amiază de duminică, mă oblig să fac o plimbare cu soția mea — mărturisește o persoană cu bază de Cânditor. Trăiesc această plimbare ca pe o constrângere, deoarece consider că aș putea face lucruri mult mai utile în tot acest timp. De altfel, și soția mea este sistematic frustrată la sfârșitul plimbării, deoarece consideră că nu vorbesc suficient cu ea și că sunt tensionat și preocupat.

Câteva caracteristici ale scenariului „Până când"

Nu se poate dezlipi de ceea ce face, nu pune limite temporale muncii sale. Merge până la capăt, oricare ar fi prețul. Este agasat dacă îl întrerupi sau îl *deranjezi*. Nu e disponibil. Nu își dă seama de o greșeală decât după ce a făcut-o. Dă dovadă de o puternică voință de a termina ceea ce a început.

DUPĂ

Persoanele care au un scenariu „După" au tendința să considere că: „Totul merge bine pentru moment, însă, mai devreme sau mai târziu, tot se va întâmpla ceva rău", „Se va termina rău", „E prea frumos ca să fie adevărat". Ele persevează în credința că, orice-ar fi, problemele pândesc la orizont. Simt anxietate și le este teamă că lucrurile sunt prea frumoase ca să dureze. Multora dintre ele le-a fost dat să audă în copilărie afirmații de genul: „În viață ai parte de pâine

albă și de pâine neagră. Acum îți mănânci pâinea albă. Mai târziu va trebui să-ți mănânci și pâinea neagră..."

Driverul lor este Fă pe plac; tipul de personalitate: Empatic.

Adesea, își formulează frazele în două părți separate de un „însă" condițional, implicit sau explicit: „Mă simt bine, *însă* cina din seara asta îmi poate crea probleme", „Ador genul acesta de serate, *însă* știu că nu reține nimic din ceea ce se spune".

În viața privată, scenariul „După" implică *concluzii definitive*, de genul:

- „E o întâlnire frumoasă, însă nu reușesc să cred în ea... Simt că nu va dura".
- „Pentru moment, mă simt bine, însă mi-e teamă că mă voi îmbolnăvi și voi muri".
- „Copiii au plecat în tabără, însă mi-e teamă să nu pățească ceva".

În viața profesională:

- „Degeaba mă străduiesc eu cât pot să le fac tuturor plăcere, căci ei mereu sunt furioși pe mine"
- „Mi-am atins obiectivele, însă am avut noroc; mi-e teamă că n-o să reușesc data viitoare"
- „Pentru moment, merge... crezi însă că va dura?".

Legătura dintre driver și scenariu

Persoana de tip Empatic care caută să facă plăcere va avea tendința să le spună

„da" tuturor și să se „sacrifice" pentru ceilalți. Ea promite diverse lucruri, însă... nu poate să-și țină cuvântul. Roadele pe care le culege (beneficii negative) sunt frustrarea și furia celorlalți. Se simte respinsă, victimă și neînțeleasă: era prea frumos ca să dureze!

Câteva caracteristici ale scenariului „După"

Așteaptă catastrofa. Tendință către pesimism, anxietate, descurajare. Teamă de ziua de mâine. Inhibarea inițiativei.

NICIODATĂ

Persoanele care au un scenariu „Niciodată" își spun: „Nu reușesc să am ceea ce vreau", „Simt că mă împrăștii prea tare", „Nu voi reuși niciodată".

Driverul lor este Fii puternic; tipul lor de personalitate: Imaginator.

Au tendința să înceapă un lucru și să nu-l mai termine. Cum nu reușesc să-și cadreze comunicarea, se exprimă haotic, sărind de la una la alta: „Mi s-a întâmplat să... apoi... de fapt, nu știu dacă îți mai aduci tu aminte... Pierre spune că..."

În viața privată, persoana care are un scenariu „Niciodată" va spune ceva de genul: „Nu reușesc să-mi fac prieteni", „Mi-ar plăcea să mă căsătoresc și să-mi întemeiez o familie, însă nu reușesc să întâlnesc persoana care să mi se potrivească".

În viața profesională: „Nu am timp, sunt prea lent", „Nu eu sunt cel la care

se vor gândi pentru o promovare".

Legătura dintre driver și scenariu

Tipul Imaginator la primul grad de stres manifestă un driver Fii puternic. Se retrage, devine prea pasiv și nu ajunge să obțină ceea ce caută.

Un exemplu:

Anne și-a făcut mulți prieteni când a fost într-o excursie organizată. La sfârșit, toată lumea a promis că se vor revedea. Chiar așa a și fost și Anne a fost invitată la primele două sau trei întâlniri. Dar, nesimțindu-se în apele ei, ea a preferat să rămână singură și a refuzat de fiecare dată invitația. De atunci au trecut șase luni și nu a mai primit niciun telefon... Anne suferă în permanență de faptul că „nu are prieteni".

Câteva caracteristici ale scenariului Niciodată

Insatisfacții frecvente. Viața ca o linie punctată: nu reușește să traseze o linie continuă, apar întotdeauna întreruperi... Poate lăsa o impresie de vag și de confuzie. Ezitări. Apatie. Face dovada unei hiperlucidități pasive: percepe foarte bine lucrurile, dar nu face niciodată nimic.

ÎNTOTDEAUNA

Persoanele care au un scenariu „Întotdeauna" cred că: „Nimic nu merge. Orice aș face, sunt în încurcătură". Un exemplu: „Dacă stau să-mi iau tichet de parcare, o să ratez o parte importantă din film. Dacă nu iau tichet, sigur mă voi

trezi cu o amendă".

Ele au ca driver Fă Eforturi sau Fii puternic Părinte; ca tip de personalitate sunt Rebeli sau Promotori.

În viața personală, un tânăr cu bază Rebel poate avea un discurs de genul: „Dacă plec în vacanță în Grecia, mă voi odihni, însă nu-i voi mai vedea pe prietenii mei cei mai buni timp de o lună. Dacă rămân aici, nu voi putea profita de vacanță și nu mă voi bucura de libertatea mea... Nu știu ce să fac. Sunt în încurcătură". Rezultat: îi este imposibil să se decidă, până când toate locurile la cursele aeriene s-au ocupat!

Sau: „Am două invitații pentru sâmbătă seara. Nu pot să mă decid unde să mă duc", „Aș vrea să mă căsătoresc, însă nu vreau să-mi pierd libertatea".

Un agent comercial cu bază de Promotor își cumpără haine scumpe folosindu-și cardul de credit. Se justifică: „Sunt obligat să-mi cumpăr «haine de firmă», căci, dacă nu o fac, nu mă voi putea prezenta în fața clienților mei. Doar că luna asta comisionul n-a mai venit. Sunt în încurcătură. Dacă îmi plătesc toate aceste țoale, o să-mi suspende cardul de credit. Dacă nu mi le cumpăr, n-o să-mi pot face afacerile... Orice aș face, sunt în încurcătură". Nu se poate gândi la nicio altă soluție ca să-și rezolve problema.

În viața profesională: „Dacă accept această promovare, va trebui să mă

mut, ori eu nu vreau să mă mut din această casă, iar dacă refuz, mă plafonez". Un alt exemplu: „Dacă îi dau acest proiect lui Pierre, Paul va fi frustrat, însă dacă îi dau proiectul lui Paul, va fi Pierre cel frustrat".

Legătura dintre driver și scenariu

Yves, cu un driver Fii puternic Părinte, nu suportă oamenii dependenți. Viața de burlac nu-l mai atrage. Are chef de un „supermariaj". Problema? De îndată ce seduce o femeie pe care visează să o ia de nevastă, nu mai are chef să continue relația. Îl sperie gândul să se trezească cu o femeie „în grijă" și pleacă spre o nouă cucerire. „M-am săturat de burlăcie, însă nu pot să mă decid. Sunt în încurcătură."

Câteva caracteristici ale scenariului Întotdeauna

„Totul și nimic", a vrea tot, iar aceasta să nu ducă la nimic. Posibile capricii. Indecis sau, dimpotrivă, foarte hotărât și decis, regretându-și apoi opțiunea... Nu știe să renunțe. Poate părea în permanență frustrat sau oportunist. Întotdeauna are de ales între mai multe căi, însă cea bună nu este niciodată printre ele.

APROAPE 1

Persoanele în scenariul „Aproape 1" aproape că reușesc ceea ce își propun, doar că nu le iese: „Ah, dacă..."

Driverul lor este Fă Eforturi și Fă Pe Plac; tipul lor de personalitate:

Empatic în fază Rebelă sau Rebel în fază Empatică.

Dacă le dați o sarcină pentru data de 20, este foarte posibil să n-o vedeți dusă la bun sfârșit înainte de 21. Dacă se decid să alerge cinci kilometri, foarte adesea se vor opri la kilometrul patru. Dacă se duc la un training, renunță fix înainte de examen etc. Sunt întotdeauna gata să termine ceva, fără să-l ducă la bun sfârșit complet. Există întotdeauna *un fir de nisip* care zădărnicește reușita proiectului. Un fir de nisip pe care chiar ele îl plasează acolo, inconștient.

În viața privată, vom găsi povești de genul:

- „Mă hotărâsem să țin un regim ca să dau jos cinci kilograme. Am și reușit să dau jos patru și totul mergea bine... Și-apoi, o cină cu prietenii și totul s-a dus pe copcă... Acum trebuie să o iau de la capăt".
- „Mă săturasem să tot am probleme cu banii, așa că mi-am făcut un super-buget în care îmi notam cheltuielile în fiecare seară, iar deficitul meu se ameliorase simțitor. A ținut până când s-a ivit ocazia genială a unui weekend cu prietenii. Și, dus a fost..."
- „Am uitat să-mi plătesc rata trimestrială... și m-au penalizat cu 10%".

În viața profesională se poate întâmpla, de exemplu, să se certe cu un client chiar cu două minute înainte de a semna un contract pregătit cu grijă timp de săptămâni întregi. Sau să predea un raport excelent făcut, însă fără să fi pus concluziile. Sau să uite acasă *slide*-urile de la prezentarea făcută cu atâta grijă

pentru conferința aceea importantă...

Frazele persoanelor în scenariul „Aproape 1" sunt formate adesea dintr-o serie de elemente pozitive urmate de o concluzie negativă care anulează tot ce o precede: „E chiar super aici. Ne-am instalat bine, patronii sunt foarte simpatici, avem acces la masa de ping-pong și la piscină, cum ne-am dorit, locul e minunat, în schimb clientela e sinistră..."

Câteva caracteristici ale scenariului Aproape 1

Clasarea pe locul patru la Jocurile Olimpice. Nefinalizarea. Povestea furnicii care face eforturi, dar nu reușește să termine. „Are ghinion!", se spune uneori. Persoana care eșuează pe ultima sută de metri. Pierde trenul, pierde avionul, rămâne în pană de benzină...

APROAPE 2

Persoanele aflate în scenariul „Aproape 2" simt o senzație de vid, de năruire chiar, după încheierea unui proiect: „De ajuns, am ajuns aici, de-acum, încotro?!..."

Această senzație le poate face să-și dea demisia, fără vreun motiv aparent. Pe plan personal, ele au senzația că au obținut ce și-au dorit („Aproape 2" este un scenariu de *reușită socială*), doar că, în mod bizar, nu sunt cu nimic mai fericite.

Driverele lor sunt Fă pe plac și Fii perfect; tipurile lor de personalitate:

Gânditor sau Perseverent în fază de Empatic sau Empatic în fază de Gânditor sau Perseverent.

Câteva exemple de „Aproape 2" în plan personal: „Am totul ca să fiu fericit și totuși...", „Cât am visat să am mașina asta... și-acum, că sunt la volanul ei, nu mai simt nimic".

În plan profesional — șeful declară echipei cu prilejul petrecerii de sfârșit de an: „Anul acesta ne-am atins obiectivele, dar să nu ne păcălim singuri, am și beneficiat de o conjunctură excepțională care nu se va repeta curând" (răspuns al tipului Gânditor Rebel: „Așa, deci, a fost conjunctura? Iar noi suntem aici pentru nimic...?).

Dacă nu sunt atente la nevoile lor, persoanele aflate în scenariul „Aproape 2" se pot simți deprimate, pot chiar să se prăbușească la sfârșitul unui proiect și se vor găsi adesea în situația de lipsă a contactelor intime și de chef de viață.

Câteva caracteristici ale scenariului Aproape 2

Sindromul de „angoasă a reușitei". Persoane care revizuiesc totul. „Să încetăm să ne mai învârtim în jurul cozii."

Constrângerea lor: întotdeauna mai mult, întotdeauna mai sus. Nu știu să profite de ceea ce au. Au uitat ce înseamnă să te bucuri de viață.

INTENSITATEA SCENARIULUI

Fiecare individ poate să-și trăiască scenariul sub stres la diverse grade de

intensitate (tabelul 7.1).

Tabelul 7.1. Gradele de intensitate ale scenariului

Scenariu	Versiunea „hard“	Versiunea „soft“
Până când	Tipul Gânditor care moare în urma unui infarct când iese la pensie.	Managerul care simte o strângere de inimă când închide ultimul ușa firmei, pentru că nu a reușit să termine tot ce își programase să facă.
După	Mama care își supraprotejează copilul de teamă să nu i se întâmple ceva și care trăiește anxioasă absența lui.	Managerul care simte o ușoară creștere a adrenalinei după ce a refuzat o creștere de salariu unui angajat.
Niciodată	„Viața mea este un eșec.“	„N-am reușit niciodată să învăț să înot.“
Întotdeauna	Sfârșitul zilelor în închisoare.	Tergiversări, dificultatea de a lua o decizie.

Aproape 1	Să ajungi să fii concediat pentru că ești „mereu în întârziere“.	Să-ți pui în cap să urezi cuiva la mulți ani, să uiți data și să suni a doua zi.
Aproape 2	Să atingi propriul „pământ al făgăduinței“ și să faci o depresie.	Să refuzi un compliment sau o mulțumire spunând: „Nu aveți pentru ce să-mi mulțumiți, e doar ceva normal“.

Faptul de a fi conștienți de comportamentele care țin de fiecare scenariu ne permite să eliberăm energie pentru o viață mai fericită, să fim mai eficienți în gestionarea propriilor vieți și să dezvoltăm relații mai satisfăcătoare cu cei din anturajul nostru. Cunoașterea lor ne permite, de asemenea, să le identificăm mult mai ușor la ceilalți și să acționăm în cunoștință de cauză.

Tabelul 7.2. Câteva răspunsuri posibile la comportamente ce țin de scenarii

Scenariu	Semnale	Reacția managerului
Până când	Angajatul de tip Cânditor sau Perseverent nu se mai dezlipește de dosarele lui, le răsverifică, le	Îi dă informații despre satisfacerea nevoilor lui, îl încurajează să citească sau să meargă la

	supracontrolează. Nu se poate detașa până ce dosarul lui nu este *perfect* pus la punct.	cursuri pe tema gestionării stresului și de management al timpului.
După	Angajatul de tip Empatic caută să facă pe plac la toată lumea, nu știe să spună „nu" și provoacă situații de frustrare și respingere.	Își încurajează angajatul să se afirme, să-și definească limitele și îi propune ca obiectiv să devină conștient de limitele sale și să învețe să spună „nu".
Niciodată	Angajatul de tip Imaginator nu are niciodată timp să-și termine sarcina, o abandonează și se apucă de altceva, are impresia că nu poate termina.	Își încurajează angajatul să termine o sarcină înainte de a se apuca de alta, respectându-i nevoia de calm.
Întotdeauna	Angajatul de tip Rebel sau Promotor se simte în „încurcătură", nu mai reușește să-și ierarhizeze prioritățile,	Îi dă informații despre luarea deciziilor și despre procesul de stres. Îi spune

	devine intolerant până la frustrare.	persoanei că, de îndată ce simte că este în „încurcătură", este momentul să se ocupe de sine și că nu este un moment bun să ia decizii.
Aproape 1	Angajatul are tendința să eșueze chiar înainte să reușească.	Își susține angajatul pe ultima sută de metri.
Aproape 2	Angajatul pare deprimat și fără energie după ce și-a atins obiectivul fixat.	Propune sărbătorirea reușitei.

În tabelul 7.2 sunt enumerate, cu titlu de exemplu, comportamente ce țin de scenarii din viața profesională și reacția adecvată a managerului.

---

[36] Eric Berne, op.cit.

[37] Vezi capitolul 3, referitor la satisfacerea negativă a nevoilor psihologice.

INVENTARUL DE PERSONALITATE

Cunoașterea tipurilor de personalitate ne permite să reperăm principalele noastre comportamente și pe cele ale persoanelor din jurul nostru. Însă simpla observare nu este îndeajuns ca să putem determina structura personalității unui individ. În acest sens, poate fi util să-i stabilim inventarul de personalitate — IDP.

CONSTRUIREA INVENTARULUI DE PERSONALITATE

Inventarul de personalitate se stabilește cu ajutorul computerului, în funcție de răspunsurile date la un chestionar. Acesta permite să se determine:

- structura personalității;
- nivelul de energie disponibil pe fiecare etaj al imobilului;
- faza actuală;
- reacțiile previzibile sub stres ușor și sever;
- canalele de comunicare preferate.

Tot de aici, obținem și informații referitoare la evantaiul de interacțiuni, adică despre capacitatea persoanei de a comunica eficient cu alte tipuri de personalitate în funcție de nivelul său de energie disponibil la fiecare etaj (proporția de timp pe durata căreia persoana va fi în măsură să comunice cu cineva), comportamentele tipice de eșec, stilul de management...

IDP ocupă o poziție din ce în ce mai apreciată printre instrumentele folosite în procesul de recrutare, permițând prognozarea mediului adecvat pentru exprimarea unei anumite personalități și pentru eficacitatea sa. Acesta permite, de asemenea, formarea echipelor în funcție de evantaiul de interacțiuni al fiecărui membru.

Pe plan personal, el facilitează conștientizarea punctelor tari, a potențialităților și a atitudinilor de avut în vedere pentru satisfacerea propriilor nevoi psihologice. Ne oferă, de asemenea, indicații precise pentru gestionarea stresului.

Iată mai jos, cu titlu de exemplu, IDP-ul lui Jérémie Dumont.

	Componente	Scor		Componente	Scor
1	*Stiluri de management*	100	6	*Zone de contact*	100
	Democratic	59		Opinii	92
	Autocratic	38		Gânduri	57
	Laissez-faire	36		Acțiuni	51
	Binevoitor			Inacțiuni	36
				Reacții	34
				Emoții	
2	*Părțile personalității*	100	7	*Evantai de interacțiuni*	90
	Computer	58		Gânditori	88

	Director	37		Perseverenți	58
	Emotor	35		Promotori	52
	Reconfortor			Imaginatori	37
				Rebeli	36
				Empatici	
3	*Canale de comunicare*	100	8	*Drivere comportamentale*	100
	Interogativ	52		Fii perfect Părinte	93
	Directiv			Fii perfect	
	Emotiv	34		Fii puternic Părinte	57
	Grijuliu	32		Fii puternic	51
				Fă eforturi	36
				Fă pe plac	35
4	*Nevoi psihologice*	100	9	*Scenarii*	100
	Recunoașterea muncii/ a convingerilor	89 54		Până când	56
	Structurarea timpului	48		Întotdeauna	50
	Excitație	33		Niciodată	34
	Singurătate	31		Aproape 2	
	Contact				
	Recunoașterea persoanei/ senzorial				

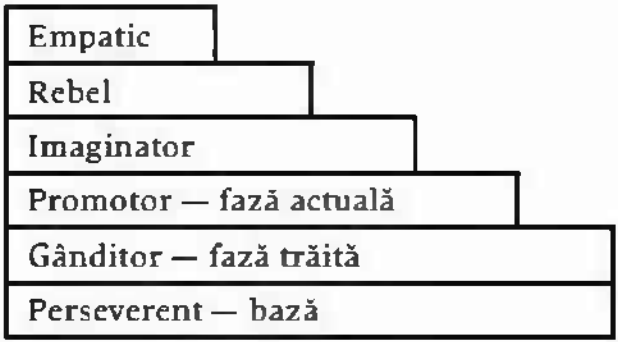
5	*Medii preferate*	100	10	*Mecanisme de esec*	100
	Activ în retragere	56		Pleacă în cruciadă	88
	Pasiv angajat	50		Supracontrolează	52
	Pasiv în retragere	33		Manipulează	46
	Activ angajat			Așteaptă pasiv	31
				Învinuiește	30
				Face greșeli	

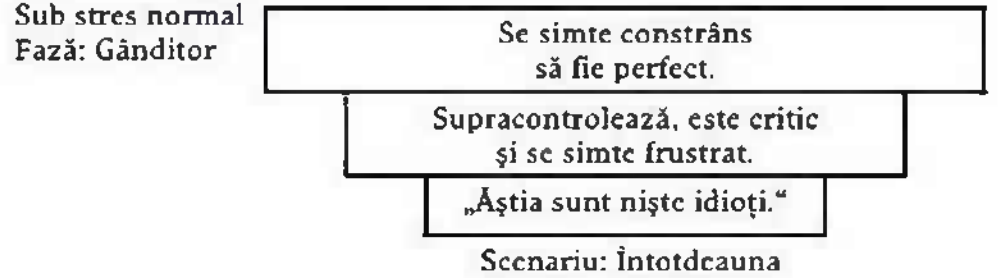
#438
BC 86 PC 40

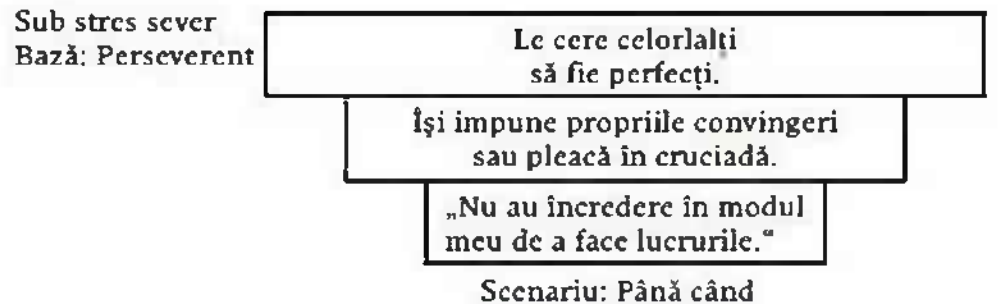
PROFILUL DE PERSONALITATE

NUME: Jérémie Dumont

COMENTARIU: Gérard Collignon







ANALIZA INVENTARULUI DE PERSONALITATE AL LUI JEREMIE DUMONT

Jeremie Dumont are o bază de Perseverent, a trăit o fază de Gânditor, iar acum este în fază de Promotor. Caracteristicile secundare sunt, în ordine: Imaginator, Rebel și Empatic.

Punctele sale tari sunt, în primul rând, punctele tari ale tipului Perseverent, adică devotat, cu spirit de observație, conștiincios.

În prezent, el dezvoltă caracteristicile tipului Promotor, ale cărui puncte

tari sunt: adaptabil, persuasiv și descurcăreț.

Sub presiune normală, *stilul său de management* preferat este stilul Democratic — atât în poziția de manager, cât și în cea de subordonat. El dezvoltă, de asemenea, stilul Autocratic, propriu tipului Promotor. Stilurile Laissez-faire și Binevoitor sunt stiluri pe care le va folosi doar foarte rar — acestea înregistrând punctaje de 38, respectiv 36.

Părțile de personalitate: Jeremie Dumont preferă comunicarea Computer-Computer, bazată pe schimbul de informații. Va avea, de asemenea, tendința să folosească Directorul, adică partea parentală care dă ordine folosind imperativul. Emotorul și Reconfortorul — cu punctaje de 37 și 35 — sunt părți de personalitate care vor fi puțin folosite.

Jeremie Dumont va prefera să comunice folosind *canalul de comunicare* Interogativ/Infor-mativ care să permită schimbul de informații. Canalul Directiv este, de asemenea, un canal pe care îl va utiliza destul de frecvent — având un punctaj de 55. În schimb, canalele Emotiv și Grijuliu vor fi puțin utilizate.

Nevoile psihologice — sunt o componentă care ne indică sursele de motivare ale lui Jeremie Dumont din prezent. Pe de o parte, nevoile sale de bază sunt să obțină recunoașterea muncii și a convingerilor sale (nevoi ale tipului Perseverent). Pe de altă parte, în prezent, cea mai motivantă nevoie a lui va fi cea de Excitație, ceea ce înseamnă că el va trebui să găsească, atât în viața

personală, cât și în cea profesională, surse importante de stimulare în cadrul cărora să se petreacă multe lucruri într-o perioadă scurtă de timp. Cum faza următoare este cea de Imaginator, este posibil ca Jérémie Dumont să-și dezvolte capacitatea de introspecție și de analiză aprofundată a situațiilor. Această fază ne indică, de asemenea, că va căuta momente de singurătate. Nevoia de Contact și cea de Recunoaștere ca persoană sunt, în momentul de față, puțin motivante pentru el.

Mediul preferat: Jérémie Dumont se va simți bine și va fi mai eficient într-un mediu care-i permite să lucreze singur sau, de preferat, cu o singură persoană. Va avea, de asemenea, o bună capacitate de adaptare la diferite grupuri, însă nu va putea lucra într-o asemenea formulă pentru perioade mai îndelungate.

Zona de contact: Jérémie Dumont va comunica, de preferință, plecând de la opiniile sale (are un punctaj de 100 la acest tip de percepție) și va avea tendința să privilegieze acțiunea. Prin urmare, mesajele lui vor conține frecvent opinii orientate spre acțiune. Punctajele privind imaginația, reacțiile și emoțiile sunt slabe. Prin urmare, este puțin deschis către percepții.

Evantaiul de interacțiuni ne indică măsura capacității sale de a comunica și de a conduce fiecare tip de personalitate. Putem constata că se simte, în mod firesc, mai confortabil cu persoanele de tip Cânditor și Perseverent, unde are

punctaje de 90, respectiv de 88. Punctajele mai mici pot fi interpretate după cum urmează: este procentul relativ de timp în care poate comunica, interacționa sau gestiona fiecare din tipurile de personalitate. Cu cât punctajul este mai mic, cu atât Jérémie Dumont va fi nevoit să aloce mai multă energie pentru a putea menține un nivel de comunicare sau de gestionare satisfăcător (punctaje: Promotor — 53, Imaginator — 43, Rebel — 31 și Empatic — 30). Prin urmare, pot fi anticipate posibile dificultăți cu persoanele cu bază de Rebel sau Empatic.

Comportamentul sub stres: sub stres ușor, Jérémie Dumont va avea tendința să aștepte de la anturajul și colaboratorii săi să-și poarte singuri de grijă, să se descurce singuri, prin urmare va trebui să fie atent în privința sprijinului necesar echipei sale.

În caz de stres sever, va prezenta caracteristicile comportamentului tipului Perseverent, cerându-le celorlalți să fie perfecți și va avea tendința să vadă doar ceea ce nu merge, nu și ceea ce merge.

Scenariul de eșec pe care riscă să-l activeze sub stres ușor este scenariul Întotdeauna, în cadrul căruia subiectul se simte „în încurcătură", având dificultăți în a lua decizii.

Mecanismul său de eșec sub stres ușor va fi o tendință către manipulare, fiind posibil să caute excitări negative prin crearea de tensiuni, de conflicte sau

prin asumarea unor riscuri prea mari, atât pe plan profesional, cât și personal. În caz de stres sever, va avea tendința să caute să-și impună propriul punct de vedere, nemafiind capabil să asculte, să analizeze și să înțeleagă și va da dovadă de neîncredere sau de rigoare excesivă. Este foarte posibil să devină hipersensibil la orice feedback negativ, chiar și la cele justificate.

Fiabilitatea rezultatelor: BC 86 indică un nivel ridicat de fiabilitate a bazei și o fiabilitate normală a fazei (PC 40).

Partea a II-a

Aplicarea conceptelor Process Communication (Process Com)

9
PROCESS COM: UN MANAGEMENT PE MĂSURĂ

„Atunci când un individ este în defensivă, se instalează demotivarea, imobilizând, uneori în mod definitiv, procesul personal de învățare și probabilitatea schimbării."

Goleman, Boyatzis, McKee

Multe din problemele de comunicare se datorează presiunilor care se exercită asupra managerului. Aceste probleme, fie că provin dinspre nivelurile ierarhice superioare, fie din mediul exterior, ar putea fi evitate, la fel și consecințele dăunătoare pe care le generează, dacă managerul ar învăța să se cunoască mai bine și ar înțelege dinamica tipurilor de personalitate a fiecăruia dintre colaboratorii săi.

O bună parte din manageri au o bază de Perseverent (aproximativ 70% din cei pe care i-am avut la cursurile noastre). Așa cum am menționat deja, managerul cu bază de Perseverent este motivat de faptul de a fi ascultat și de a-și face auzit mesajul. De multe ori, el are nevoie să învețe să asculte. Această capacitate de ascultare este condiția *sine qua non*, dacă e să-i dăm crezare lui Michel Crozier, pentru instaurarea unui *management nou*[38].

Metoda Process Communication reprezintă pentru companii un demers

simplu, accesibil și rapid aplicabil. Eficacitatea sa se datorează în mare parte adaptabilității metodei la toate nivelurile ierarhice și toate tipurile de activitate, ceea ce îi conferă capacitatea de a deveni un excelent mijloc pentru crearea unui limbaj comun. În plus, metoda permite abordarea unuia dintre aspectele esențiale ale muncii în companii, respectiv motivarea oamenilor.

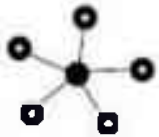
În pofida simplității, aplicarea sa presupune angajarea celor mai înalte niveluri din companie și o implicare reală a managerilor. Tocmai de aceea, această metodă se adresează, în primul rând, lor și le pune la îndemână o întreagă serie de instrumente care le vor facilita procesul de învățare și de punere în practică a acesteia: definirea stilurilor de management, plan de acțiune pentru manager, grupe de supervizare. Acest capitol are menirea să le servească drept reper pe calea schimbării...

STILURILE DE MANAGEMENT

„A fi un bun lider presupune să te cunoști bine, să-ți definești stilul și să te preocupi permanent să-l aprofundezi și să-l nuanțezi."

Meryem Le Saget

Tipurile de personalitate și canalele de comunicare interferează, bineînțeles, cu stilurile de management. În Process Communication, identificăm patru stiluri de management, fiecare cu avantajele și limitările lui[39].



STILUL AUTOCRATIC

Managerul dă ordine și se așteaptă ca membrii echipei să le execute. El folosește canalul Directiv și ordonă, de exemplu: „Faceți-mi o sinteză a acestui raport, vă rog", „Definiți-mi obiectivele voastre pentru viitoarea noastră întâlnire, vă rog", „Spuneți-mi despre..." etc. Este un stil care, așa cum am văzut la canalul Directiv, vizează partea rațională a individului. El permite afirmarea evidentă a leadershipului. Are însă și marele inconvenient de a displăcea majorității colaboratorilor, împingându-i fie spre răzvrătire, fie spre supraadaptare. Nu încurajează transferul ierarhic al informațiilor. Cu toate acestea, este foarte folositor în situații de urgență. În caz de alertă de incendiu, de exemplu, când nu e timp de consultat colaboratorii despre care ar fi cea mai bună strategie de urmat...

Am putea vorbi de un „comandant militar cu îmbunătățiri". „Cu îmbunătățiri" deoarece în armată se așteaptă ca persoana doar să execute — în stilul Autocratic, oamenilor li se cere să gândească pentru a executa un ordin.

Este un stil care îi convine tipului Imaginator, care are nevoie de directive explicite, și tipului Promotor, pentru că este rapid și îi permite să treacă direct la acțiune. Managerii cu bază de Promotor îl folosesc cu plăcere, ceea ce explică de ce aceștia pot întâmpina probleme de management și pot fi percepuți ca

dictatoriali. În practică, acest stil este de evitat cu celelalte tipuri de personalitate.

Colaboratorul cu bază Empatică își va spune: „De ce-mi vorbește așa? Ce i-am făcut?". Colaboratorii cu bază de Gânditor sau Perseverent: „Eu știu ce am de făcut. Din moment ce îmi spune ce trebuie să fac, dovedește că nu are încredere în mine sau că nu-mi recunoaște competența". Colaboratorul cu bază de Rebel se va simți aproape instantaneu „acroșat" și... va pune de o rebeliune.

Prin urmare, stilul Autocratic este de evitat cu 85% din populație. Cu toate acestea, el este foarte răspândit în prezent și adesea folosit în companii. Ca circumstanță agravantă: de obicei, e vorba despre un stil Autocratic negativ, adică de o mască. Când cineva spune pe un ton tăios: „Faceți cutare lucru și gata!", el are o mască de Atacator, ceea ce nu are nimic de-a face cu stilul Autocratic care se bazează pe o poziție de viață + / +. La cursurile noastre, când managerii fac exerciții, au tendința să joace acest stil tot într-un mod agresiv. Folosirea stilului Autocratic pozitiv devine foarte adesea punctul lor slab, ceea ce explică dificultatea pe care o pot uneori întâmpina în procesul de management cu angajații sau colaboratorii lor cu bază de Rebel sau Promotor.

STILUL DEMOCRATIC

Liderul crede că este primordial ca fiecare membru al echipei să-și poată exprima opinia, sugestiile, dorințele. El va face o sinteză a acestora, pe baza căreia își va elabora decizia. El ia în considerare părerile fiecăruia.

Acest stil are marele avantaj de a mobiliza inteligența dintr-o companie. Indivizii se simt recunoscuți pentru analizele lor, ideile și sugestiile lor. El are inconvenientul de a descuraja persoanele care au nevoie să înceapă prin acțiune. El poate fi, de asemenea, cronofag, deoarece implică multe întâlniri sau ședințe. Un ultim inconvenient: poate crea frustrări dacă managerul nu este atent la nevoia de recunoaștere, mai ales în cazul celor din tipul Perseverent, de exemplu, care au făcut eforturi să-și apere convingerile și a căror opinie nu este reținută.

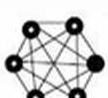
Stilul acesta funcționează bine în primul rând cu persoanele cu bază de Perseverent și Gânditor și în al doilea rând cu cele din tipurile Empatic, Rebel și Imaginator. Este de evitat în cazul colaboratorilor cu bază de Promotor, deoarece acestora le va lipsi stimularea și există riscul să se plictisească la ședințe, să devină nerăbdători și să gândească bătând cu degetele în masă: „Ce-i cu toată vorbăria asta? Ce-ar fi dacă am trece la acțiune?"

STILUL BINEVOITOR

Liderul are convingerea că cel mai important este să ai o echipă unită, sudată, în cadrul căreia atmosfera să fie bună. Idealul său se apropie de cel al unei familii: compania „merge" tocmai pentru că este ca o mare familie. Fiecare se simte bine aici.

Acest stil de management este manã cerească pentru persoanele care au nevoie să fie luate în seamă ca indivizi. Însă, cea mai mare parte a colaboratorilor și, în special, cei cu bază de Perseverent sau Gânditor sunt nefericiți cu acest stil. Ei îl consideră adesea cam prea „paternalist" (care totuși nu ține atât de stilul Empatic, cât de unul Perseverent „de altădată") sau ca pe o intruziune în viața lor privată, cu atât mai mult cu cât managerul — de tip Empatic, firește — nu stabilește de fiecare dată o limitare netă între timpul alocat vieții private și cel alocat vieții profesionale, el încurajând întâlniri de weekend care includ partenerii, copiii...

În schimb, acest stil este în mod remarcabil eficient cu 30% din populație, reprezentată de cei cu bază de Empatic.

STILUL LAISSEZ-FAIRE 

Liderul îi propune fiecăruia să se bucure de cea mai largă autonomie posibilă. Marele avantaj al acestui stil: face apel la creativitate și este foarte bine adaptat situațiilor de *brainstorming*. El funcționează bine, de asemenea, în cazul în care

fiecare dintre colaboratori are dezvoltat propriul stil de eficacitate. Inconvenientul său major: pentru o mare parte din colaboratori, acest stil este lipsit de structură. El poate provoca o mare pierdere de energie, din moment ce fiecare face câte un pic din toate și mai nimic, de capul său. Convine foarte bine tipului Rebel creativ (totuși, chiar dacă acești colaboratori au nevoie de un stil „indulgent", nu înseamnă că nu au nevoie de limite). Nu este potrivit pentru persoanele cu bază de Imaginator care nu vor lua niciodată inițiativa și, cu un stil *Laissez-faire* riscă, de fapt, să... nu facă nimic.

Tabelul 9.1. Adaptarea stilurilor de management la tipurile de personalitate

Tipuri de personalitate	Stil de management de folosit	Stil de management de evitat
Empatic	Binevoitor	Autocratic
Cânditor	Democratic	Autocratic
Perseverent	Democratic	Autocratic
Rebel	Laissez-faire	Autocratic
Imaginator	Autocratic	Laissez-faire
Promotor	Autocratic	Democratic

Fiecare din aceste stiluri este, prin urmare, adaptat la unu sau două tipuri de personalitate și este de evitat pentru celelalte. Nu există un stil ideal și managerii știu asta foarte bine. În metoda Process Communication, vom vorbi de *management individualizat*. Managerul folosește diferite părți de personalitate pentru a adapta stilul la specificitățile fiecărui colaborator: Democratic — pentru cei care au o bază de Gânditor sau Perseverent, Autocratic — pentru cei care au o bază de Imaginator sau Promotor, *Laissez-faire* — pentru colaboratorii cu bază de Rebel și Binevoitor cu persoanele cu bază de Empatic.

Joelle: O, da! Ce slogan minunat: Fiți indulgenți cu Rebelii și aveți grijă de Empatici...

Pierre (încruntându-și sprâncenele): Dar dacă reacționez diferit la fiecare, li se va părea ciudat...

Isabelle: Ți-e teamă că nu vei mai fi natural și că-ți pierzi spontaneitatea. Asta spun și părinții cărora li se propune să-și adapteze comportamentul la temperamentul fiecărui copil. Cu toate acestea, trebuie să recunoști că, intuitiv, nu te comporți la fel cu toți colaboratorii.

Joelle (pufnind): Măcar atât...

Jacques: Cunoașterea stilurilor de management îți permite să rafinezi acest demers. Din moment ce fiecare se simte luat în seamă cu nevoile lui psihologice, din moment ce stilul de comunicare în care i se adresează cineva îi

convine, nu va mai fi frustrat când constată că se folosește un alt stil cu colegul său. Îl ascultam în dimineața asta pe unul dintre colaboratorii noștri care zicea: „Apreciez relația pe care o am cu managerul meu. Consider că mă înțelege. Sunt convins că, dacă s-ar purta cu mine cum o face cu Francis, nu l-aș suporta..."

Yves: Povestea asta îmi cam sună a manipulare, băieți...

Isabelle: Nu și dacă informezi pe toată lumea...

Joelle: Scoateți viorile, vă rog...

Isabelle: Pe bune, te asigur că-i așa!... Dacă managerul își informează echipa despre ceea ce a învățat, îi poate invita să participe și ei și...

Pierre (ridicându-se și întorcându-se către Joelle): Bun, știu că asta nu e tot, dar îmi trebuie rapid macheta aia a ta pentru această seară. Neapărat.

Joelle: Mmm... cred că ai greșit stilul! (pufnesc cu toții în râs).

Stilul individualizat este cea mai bună garanție pentru motivarea fiecăruia. Acesta le impune managerilor să se adapteze la personalitatea fiecărui colaborator — ceea ce, de altfel, majoritatea lor și făceau în cea mai mare parte din timp, însă cu... mai multă sau mai puțină tragere de inimă.

Nu de puține ori, acest demers reprezintă și pentru ei o schimbare profundă. În caz de ratare a comunicării, reflexul obișnuit constă, în cea mai mare parte a cazurilor, în a-i cere celuilalt să se schimbe... Nici managerii nu scapă de

această regulă. Oricare ar fi abilitățile lor de adaptare, ei au adesea tendința să aștepte din partea angajaților ca aceștia să fie primii care-și modifică comportamentul. „În echipa mea, facem așa...", auzim adesea. Se subînțelege: „Conformați-vă modului meu de funcționare".

În caz de probleme relaționale, „regula de 50/50" se dovedește cea mai potrivită pentru a restabili o colaborare eficientă. Oricare ar fi originea problemei și gravitatea sa, fiecare din protagoniști este implicat în proporție de 50/50.

De obicei, această regulă de 50/50, stabilită în urma cercetărilor școlii de la Palo Alto, suscită reacții aprinse din partea cursanților noștri. Fiecare are tendința firească să indice drept cauză comportamentul celuilalt care, în ochii săi, îi justifică propria atitudine. Or, în loc să arunce responsabilitatea problemei asupra celuilalt, este mult mai util pentru fiecare și pentru eficiența personală a fiecăruia să-și pună întrebarea: „Cum am ajuns aici? Care este responsabilitatea mea în existența acestei probleme?" De îndată ce un individ devine conștient de „partea" sa în problemă și decide să-și schimbe comportamentul, reacția imediată este o schimbare a situației, devenind astfel mult mai ușoară trecerea la „metacomunicare"[40]. *Aptitudinea de a metacomunica satisfăcător* — ne spune Paul Watzlawick — *nu este doar o condiție* sine qua non *a comunicării. Ea are, de asemenea, legături foarte strânse cu vasta problematică a conștiinței de sine și de*

celălalt[41].

Cu toate acestea, schimbarea de comportament a unuia dintre actori poate atrage după sine, prin reacție, o altă problemă. Este cazul, de exemplu, al soțului care, aflând că soția lui are bază de Empatic, îi oferă din senin un buchet de flori, în condițiile în care nu a mai făcut asta de foarte mult timp. În loc de mulțumiri, riscă să se trezească cu o remarcă foarte suspicioasă de genul: „N-ai avea nimic să-ți reproșezi, așa, din întâmplare?"

Aș aminti aici una dintre metaforele unui cursant de-al nostru: „Înainte să virezi, e bine să acționezi semnalizatorul..." Este, într-adevăr, esențial ca, după ce și-a conștientizat comportamentul și a decis să și-l schimbe, managerul să-și aloce un pic de timp ca să explice ce anume a înțeles. Să luăm exemplul unui manager care de ani de zile nu comunică decât dând instrucțiuni angajatei sale de tip Empatic. Întorcându-se de la curs, brusc începe să răspundă nevoilor ei psihologice, spunându-i cât de mult o apreciază. El riscă declanșarea unei reacții de neîncredere din partea ei: „Oare ce-mi ascunde? De ce-mi vorbește așa?". Ajungem astfel la o neîncredere crescută atât din partea unuia, cât și din a celuilalt, deoarece managerul își va spune: „Toate teoriile astea pe care ni le predau sunt doar vorbărie, nu merg în viața reală..."

Fiecare dintre noi știe că, atunci când nu dispunem de informații, nu putem interpreta corect evenimentele exterioare. Un dialog veritabil cu

colaboratorii atrage după sine mai multă încredere, condiție majoră a unei organizații efieciente deoarece, să ne aducem aminte, **mai multă informație înseamnă mai puțină paranoia...**

Jacques (confesându-i-se lui Joelle): Înțeleg ce are nevastă-mea să-mi reproșeze. Exprimarea sentimentelor mi-e tot atât de străină ca viața din capitală pentru un țăran din vârf de munte! Înțeleg și de ce secretara mea și-a cerut transferul... Într-adevăr, nu prea știu să interacționez cu persoanele de tip Empatic...

Joelle: Explică-le și va fi mai bine. Și, încetează să-mi tot oferi cafele sub pretextul că am bază de Rebel și că-mi plac pauzele. O să te îmbolnăvești!

PLANUL DE DEZVOLTARE PERSONALĂ A MANACERULUI

> „Șeful trebuie să devină un adevărat animator. El trebuie să fie capabil să aibă încredere în subordonații săi, să-i ajute, să le faciliteze îndeplinirea sarcinilor și să le permită să-și afirme personalitatea în cadrul acestor sarcini. Doar astfel va reuși să mobilizeze resursele care, până în acest moment, scăpau birocrației."
>
> Michel Crozier[42]

Utilizarea Process Comm implică, prin urmare, o voință de schimbare din partea managerului și dezvoltarea capacității de aplicare a noilor cunoștințe. Se

poate ca el să fie limitat în demersul său de schimbare și de cultura organizației, mai ales dacă este singurul implicat în acest proces. Idealul este ca aplicarea metodei să fie susținută de o puternică voință colectivă și să fie inițiată de la cele mai înalte niveluri. În toate cazurile, învățarea se face pe baza unui plan de acțiune care-i permite managerului să-și repereze punctele tari și axele de ameliorare.

Să ne imaginăm un manager care este în *mod natural* mai puțin înclinat către stilul Laissez-faire. Este rațiunea pentru care el întâmpină dificultăți în relația cu colaboratorii săi cu bază Rebel. El consideră că, în mod firesc, lucrurile trebuie să fie structurate, clare, precise și verificabile (și, bineînțeles, este chiar foarte important ca ele să fie așa). În cazul său, demersul de progres va consta, prin urmare, în învățarea — în felul său — a caracteristicilor stilului Laissez-faire pentru a ajunge, puțin câte puțin, la un nivel de confort în folosirea acestui stil și pentru a reuși să-și gestioneze relația cu colaboratorii săi fără să-i mai „acroșeze" negativ.

Acest demers îi va lua ceva timp și va presupune o atenție sporită pentru propriile obiceiuri comportamentale. Învățarea folosirii stilului Laissez-faire pentru cineva obișnuit să funcționeze în mod Autocratic va putea genera unele neliniști. Tocmai de aceea, „dezvoltarea personală a managerului" este indispensabilă pentru „a se cunoaște mai bine pe sine, cu scopul de a se implica mai

eficient și mai deschis în mizele importante care ne înconjoară"[43]. Multe organizații sunt neîncrezătoare cu privire la aceasta. Le este teamă de sindromul „oalei sub presiune", temându-se de „ceea ce s-ar putea întâmpla dacă ridici capacul". Or, chiar nu este vorba de nici un fel de destabilizare, ci de inițierea unui program progresiv de îmbogățire a comportamentului managerului.

Yves: Ce-s toate poveștile astea de dezvoltare personală?! Doar nu suntem la psihoterapie aici!

Isabelle (ridicând din umeri): Faci o confuzie. Spre deosebire de psihoterapie, care constă în descâlcirea unor noduri din trecut ca să-ți poți elibera anumite potențialuri, dezvoltarea personală intervine „aici și acum". Se întâmplă de multe ori ca oamenii să aibă un anumit potențial disponibil pe care să îl folosească foarte puțin. Dacă vrei, e ca și cum am avea la dispoziție un imobil cu șase apartamente. Sunt toate superbe, chiar dacă cele de la etajele de sus sunt un pic mai mici. E chiar păcat că cea mai mare parte a timpului ne-o petrecem între parter și primul etaj. Dacă am ști că de la etajele de sus putem avea o panoramă minunată asupra întregului oraș...

Yves (cu un aer plictisit): Mda...

Anne: Dacă înțeleg bine, această „dezvoltare personală" constă în ocuparea propriului spațiu vital. Există totuși o schimbare de paradigmă, fără de care nimic nu e posibil...

Joelle: Cum, cum?!

Anne: Da, o schimbare de credință. Să accepți să te schimbi tu, înainte să cauți să-l schimbi pe celălalt și să crezi că relația câștigător / câștigător este, într-adevăr, cea mai eficientă... Pur și simplu, pentru că este mult mai ușor să acționezi asupra propriului tău comportament decât asupra comportamentului celuilalt, și-abia apoi să-l provoci să se schimbe și el, și asta mai degrabă prin exemplul personal decât prin „sfaturi bune".

Pierre: Aș adăuga că, pe măsură ce înțelegi mai bine, poți accepta mai lesne schimbarea. E mult mai ușor să interacționezi cu cineva de tip Perseverent sub stres după ce ai reușit să-l identifici, decât dacă l-ai considera un alt tiran. Nu-i așa, Joelle?

Joelle: Ba da, Șefu', să trăiți! (*Întorcându-se către ceilalți.*) Am să vă dau o veste bună. Cei mai mulți dintre tirani nu sunt, de fapt, niște tirani *adevărați*. Înapoia comportamentului lor *oribil* se ascund, de fapt, niște nevoi. Doar în cazul lui Pierre aș mai avea ceva dubii...

Însoțirea managerului poate fi o prelungire a cursurilor de Process Communication, sub forma unor grupe de supervizare.

GRUPUL DE SUPERVIZARE

În aceste grupe, managerul analizează partea practică și învață să-și dezvolte eficiența managerială conform noii grile de referință. Grupul constituie un

sprijin în procesul schimbării și facilitează integrarea modelului. În metoda Process Communication se întâmplă ceva similar cu ceea ce se întâmplă în tenis. Mulți jucători au început învățând acest sport ca autodidacți. Până în ziua în care și-au spus: „Am atins un nivel bun, dar acum mă plafonez" și au decis să urmeze un curs. Primul lucru pe care îl vor constata este că joacă mai slab decât înainte. Apare o regresie care precede integrarea tehnicii și folosirea sa în mod firesc. La fel și cu managerii, după curs au senzația că și-au pierdut firescul în comunicare și că vor deveni mai puțin performanți — ceva asemănător unui copil care reușește să traverseze sufrageria în mai puțin de 12 secunde mergând de-a bușilea, dar având nevoie de mai mult de cinci minute ca să parcurgă aceeași distanță după ce se ridică în picioare, cu micile ezitări inerente de pe traseu.

Grupul de supervizare le permite managerilor să fie însoțiți pe durata acestei faze de integrare. Acesta demarează la două sau la patru luni după curs și are loc o dată la cincisprezece zile sau o dată pe lună. El îi permite fiecăruia să-și dezvolte aptitudinea de a-și folosi etajele, să identifice tipurile de personalitate ale colaboratorilor, să rezolve problemele de management cu care se confruntă, să trateze dificultățile pe care le întâmpină în relațiile cu superiorii ierarhici.

În urma unui curs de formare care reprezintă un „pachet", grupul de

supervizare optimizează integrarea informațiilor acumulate la curs prin intermediul unei însoțiri personalizate și al schimbului de experiență cu alți participanți.

LUAREA DECIZIILOR

Henri Mintzberg[44] a clasat activitățile managerului în trei categorii: relațiile interpersonale, transferul de informații și luarea deciziilor. Am văzut în ce măsură instrumentele metodei Process Communication pot ameliora eficiența managerială și relațiile interpersonale în gestionarea procesului de management.

Ținând cont de faptul că mizele și contextul devin din ce în ce mai complexe, luarea deciziilor necesită mobilizarea tuturor fațetelor personalității noastre. Cu cât stresul este mai accentuat, cu atât e mai greu să iei decizii și să fii împăcat cu sine.

În cazurile în care managerul resimte „ezitări interne" în privința unei probleme pe care o are de rezolvat, exercițiul numit „turul proprietarului" poate să îi aducă un ajutor prețios. Acest exercițiu constă în „a da cuvântul" fiecăreia dintre părțile personalității și de a asculta ce cred, ce vor sau ce simt în privința deciziei ce trebuie luată. Idealul ar fi să ne interogăm prima dată baza, apoi faza și tot așa până la cel de-al șaselea etaj al imobilului nostru, punându-ne următoarele întrebări:

Gânditor: De ce informații factuale dispun pentru a rezolva această problemă?

Perseverent: Care sunt valorile mele care privesc această problemă?

Rebel: Care sunt ideile originale pe care le pot avea pentru a o rezolva?

Empatic: Ce simt în privința acestei probleme?

Imaginator: Ce analiză aprofundată i-aș putea face?

Promotor: Ce vreau să fac imediat pentru a o rezolva?

Exemplu:

Un antreprenor care și-a crescut afacerea și a adus-o la un ritm de croazieră are oportunitatea de a se asocia. Decizia este foarte importantă, deoarece este vorba, practic, de un „mariaj" profesional de 50/50. Toți cei din jurul său îl sfătuiesc să nu facă acest tip de asociere. Hubert D. simte în mod pertinent că, la capătul celor câteva săptămâni de gândire, lucrurile nu sunt pe deplin „clare" pentru el. Deși este Promotor ca fază și are obiceiul să „calce accelerația", acum... ezită. Imobilul său arată după cum urmează: Empatic (bază) / Promotor (fază) / Rebel / Gânditor / Perseverent / Imaginator. Îi propunem să facă turul proprietarului. Această „călătorie" produce următoarele rezultate:

Empatic: Ceea ce simt, în primul rând, este dorința să nu mai fiu singur. Cu acest posibil asociat mă simt bine, nu există rivalitate și nici

competiție negativă. Mă simt în siguranță. În schimb, mă tem de faptul că va trebui să-mi adaptez sau chiar să-mi schimb modul de a funcționa.

Promotor: Ceea ce vreau să fac este să dezvolt acest business și să folosesc rețeaua lui de cunoștințe și relații. Este o oportunitate pentru mine să-mi dublez sau chiar să-mi triplez rapid cifra de afaceri.

Rebel: Suntem două personalități puternice și independente. Pentru el, nu există afecțiune în business, or eu nu pot să mă asociez fără afecțiune (trimitere la baza Empatică)... O soluție excelentă ar putea fi să ne creăm fiecare businessul propriu și să lucrăm în sinergie. Pe scurt, să profităm de plăcere, de energie și să scăpăm de inconveniente. Genial!

Gânditor: Informațiile de care dispun sunt următoarele: eu sunt obișnuit cu o mare autonomie în privința deciziilor; piața pe care operez trece acum printr-o perioadă dificilă și faptul de a avea acum un asociat cu un salariu mare poate afecta afacerea; opțiunea pentru două structuri mi-ar permite să câștig ceva timp și ar presupune un risc mai mic.

Perseverent: Ceea ce cred este că, pentru mine, o asociere bună se bazează întotdeauna pe înțelegere afectivă. Asta face parte din valorile mele. Știu că privilegiez întotdeauna aspectul relațional. Nu pot să concep afacerea altfel.

Imaginator: În termeni de analiză aprofundată, cred că este important

să nu ignor cele două sau trei semnale de alarmă pe care le-am avut pe planul relațional (această persoană acordă puțină importanță construirii relației). Este esențial să nu mă arunc, în cazul în care simt o frână internă, mai ales în cazul unui proiect de o asemenea importanță.

La sfârșitul acestui exercițiu, chipul lui Hubert s-a destins, iar el a zâmbit. Acum are impresia că știe mai bine ce vrea, că vede mai clar mizele psihologice și că este mai conștient de realitatea externă. Ideea părții Rebele îi convine foarte mult și a decis că pe aceea i-o va propune partenerului său.

Un alt exemplu:

Paul B. este șeful unei firme. El este și un membru foarte activ al unei asociații patronale. Cu prilejul unui congres, în a cărui organizare a fost intens implicat, i s-a cerut să facă un testimonial despre propria experiență de viață. Acesta urma să apară în revista evenimentului cu pricina, care era distribuită chiar în ziua manifestării. Imobilul lui Paul este următorul: Promotor / Perseverent (fază) / Gânditor / Empatic / Imaginator / Rebel. Răspunsul la această solicitare declanșează în el un conflict între dorința de acțiune a părții sale Promotoare și principiile părții Perseverente... Iată turul său de proprietar:

Promotor: Este un proiect incitant! Mi-ar face plăcere să spun: „Iată ce am făcut, iată cum am știut să profit de oportunități etc.".

Perseverent: Ideea de a vorbi despre convingerile mele nu-mi displace, însă ader la convingerile pe care mi le-a transmis tatăl meu când îmi spunea: „Nu te pune niciodată pe tine în prim-plan, contează doar ceea ce faci. Valoarea nu se comentează, ci se dovedește... Persoanele care au o etică puternică știu să tacă..."

Gânditor: Îmi lipsesc anumite informații: care este obiectivul? S-a mai făcut așa ceva până acum? Cum este perceput așa ceva?

Empatic: Ceea ce simt este un fel de teamă și ceva de genul: „Nu fii important, nu te expune".

Imaginator: Am nevoie de timp ca să pregătesc acest articol, pentru ca el să poată include reflecții pertinente despre experiența mea. Dacă analizez problema, e clar că simt un conflict între dorința de a fi recunoscut și convingerea că discreția ar fi o garanție mai bună a fiabilității mele.

Rebel: Ar fi super să pot spune povestea firmei mele, să vorbesc despre originalitatea demersului sau despre partea inovatoare...

La sfârșitul exercițiului, Paul se destinde. Este uimit de multitudinea de puncte de vedere diferite și devine conștient de conflictul intern între aplecarea sa către acțiune și reținerea pe care a învățat-o de la tatăl său. Își acordă puțin timp de gândire înainte de a lua o decizie. Este interesant de remarcat în acest exemplu în ce măsură partea Perseverentă — constituită pe modelul tatălui —

reprezintă o contragreutate puternică pentru latura sa de Promotor. Paul poate fi uneori perceput de anturaj drept cineva cu dublă personalitate. El manifestă o latură „înfiptă", funcționând la un nivel foarte ridicat de energie și în permanentă căutare de provocări, pe de-o parte, și o latură profundă și rezervată, care nu caută gloria cu orice preț — caracteristică rară la Promotorii ca bază.

Iată și un alt exemplu de roluri pe diferite etaje de personalitate povestit de un psihoterapeut:

> Am un client care are o latură de Perseverent și una de Promotor. Are un părinte critic negativ foarte puternic, pe care îl exprimă prin Perseverentul său, care își umple timpul înhibând Promotorul și spunându-i: „Nu o să reușești niciodată, nu faci nimic, nu muncești destul, fă mai multe eforturi..." Astfel, el se trezește complet împiedicat să acționeze ca Promotor. Progresiv, a început să se accepte și să includă ceva pozitiv în Perseverentul său. În acest moment, totul se schimbă pentru el, deoarece s-a lansat din plin într-un proiect. Acum, cred că se va putea baza pe Perseverentul său pentru ca Promotorul să nu meargă prea departe sau prea repede.

Exercițiul cu turul proprietarului permite culegerea unor informații prețioase privind trăirile. El furnizează o senzație de destindere și de recul față de situație. Persoana poate, astfel, să identifice posibile incoerențe, existența unor

conflicte între diferitele părți de personalitate și poate să vizeze un plus de integrare. Poate, spre exemplu, să își dea seama că există un conflict între o parte Empatică (în căutare de companie, de ambianță călduroasă și destinsă) și o parte Gânditor (care pune munca înainte de toate). Ceea ce resimte persoana odată ce va fi „dat cuvântul la toată lumea" este o ușurare, ca și când, într-o familie, ar fi putut toată lumea să-și spună punctul de vedere pe o temă dată.

Acest instrument este, bineînțeles, aplicabil și în afara firmei, în toate domeniile vieții personale, în cazurile în care avem de luat o decizie dificilă.

GESTIONAREA ECHIPELOR

Folosirea metodei Process Communication pentru gestionarea unei echipe implică un demers de fond care îl va conduce pe manager la identificarea tipului de personalitate al fiecărui colaborator și a funcției și mediului care i se potrivesc cel mai bine — în măsura posibilităților. Aceasta se traduce apoi în exercițiul cotidian al atitudinilor care vizează satisfacerea nevoilor psihologice. Așa cum am evidențiat deja, informația împărtășită facilitează foarte mult demersul cotidian al practicianului metodei Process Communication...

Pierre: În legătură cu asta, m-am întrebat uneori dacă metoda Process Communication nu riscă să fie folosită pentru a-i manipula pe angajați...

Isabelle: Ideea de manipulare vine din cea de dominare a celuilalt. Cel care se simte dominat are însă tendința să investească mult mai puțină energie

pozitivă în firmă și în ceea ce face. Prin urmare, o relație câștig–câștig se dovedește mult mai eficientă. Ea înseamnă „tu ai valoare, eu am valoare". Astfel, în loc de „folosesc ceea ce am învățat ca să-mi manipulez colaboratorii", e mai de dorit „știm amândoi ce este important în modul nostru de lucru și în relația dintre noi și putem să metacomunicăm despre ceea ce se întâmplă". Idealul ar fi ca toată lumea să treacă prin acest training. Doar că nu e întotdeauna posibil. În schimb, dacă managerul care realizează trainingul își face timp să explice și să împărtășească ceea ce a învățat și experimentat și să spună ce schimbări i se par oportune și de ce, nu mai există riscul de manipulare, caz în care vorbim despre gestionarea relației...

Anne: E vorba despre stabilirea, de fiecare dată, a relațiilor câștig-câștig. Doar că poziția + / + nu este naturală[45].

E ceea ce Laborit[46] descrie în cartea sa când spune că, în lumea vie, se instaurează întotdeauna relații de dominant/dominat. Ceea ce corespunde unor relații + / –. Cea mai mare parte din energia noastră este cheltuită astfel pentru dominarea celuilalt, pentru a obține mai multă putere, mai multe avantaje... Poziția + / + se învață și... nu e naturală.

Jacques: Aici e toată problema: învățatul ăsta... mănâncă timpul!

Joelle: Eu cred că, dacă managerul nu-și face timp pentru asta, va trebui să-și facă pentru altceva...

Anne: Printre nisipurile mișcătoare ale stresului...

Joelle: Scoateți batistele... Din seria de „faze caraghioase", mă amuză să descopăr cum reușim fiecare din noi să ne „trădăm" nevoile psihologice preferate. De exemplu, nu știu dacă ați observat, dar Jacques, marele Gânditor față în față cu Eternitatea, are uneori obiceiul să ne spună cât timp a muncit el la un proiect: „Am stat până la trei dimineața să fac treaba"... O tentativă inconștientă de a-și atrage recunoașterea pentru munca sa, nu? Când mai facem câte un chef și fiecare „urcă la etajul său Rebel" — ce minune! —, ați văzut cum își „trage cortina" Anne? Pare absentă, privește aiurea, ceva de genul: „*Eu nu mai sunt aici, lăsați-mă să mă retrag în interiorul meu...*" Când Isabelle se dă peste cap pentru a face plăcere tuturor, zâmbește de fiecare dată când își încrucișează privirea cu cineva. Oare ce caută? Nu cumva să fie recunoscută pentru ea însăși?...

Isabelle: Ei, hai...

Pierre: Să știi că nu sună rău deloc asta...

Joelle: Îți mulțumesc pentru acest compliment, Pierre... Aș putea spune chiar că este inteligent. Tu te-ai auzit vreodată cum îți începi trei sferturi din discursuri? „Doamnelor, Domnilor, să fim serioși..." Oare n-o fi asta Perseverentul în căutare de recunoaștere? În ceea ce-l privește pe Yves, Promotorul nostru iubit, am observat că la ședințe bate darabana cu degetele pe masă, semn că trepidează de nerăbdare să treacă odată la acțiune!

Jacques: Lipsește cineva...

Joelle: Cine?

Jacques: Tu!

Joelle: A, da...

Jacques: Tu te-ai văzut la ședința de luni dimineață? Când ne hotărâm să muncim mai mult de 30 de minute fără să glumim, începi să te foiești pe scaun și să te uiți în toate părțile... După părerea mea, cred că te gândești cum să-ți redecorezi baia.

Pierre: Sau cum să-ți folosești creativitatea total în afara subiectului...

Uneori, e foarte ușor să-i arăți unui colaborator că i-ai „recunoscut" nevoile... Un ton adecvat și un cuvânt potrivit oferă deja condițiile pentru o comunicare clară și pozitivă. Hai să ni-l imaginăm pe șeful echipei de la Sofia's & Cie care ajunge la serviciu:

Bună dimineața, Jacques! Te felicit pentru raport! Ai putea să-mi scoți trei idei principale până mâine-seară? Bună dimineața, Pierre! Mi-ar plăcea să-ți aflu părerea despre cel mai bun mod de reorganizare a serviciului nostru. Salut, Joelle! Cum a ieșit partida de bowling de ieri-seară? Ce-ai zice să ne creezi o animație în culori pentru ultimul nostru soft? Hei, Yves! Găsește-ne trei clienți noi până mâine și vom face un chef cum se cuvine! Bine te-am găsit, Isabelle, cum îți merge? Tocmai am aflat că fiica ta a

reușit la examen. Transmite-i, te rog, sincere felicitări din partea mea. Aș fi fericit dacă te-ai ocupa tu de proiectul de ameliorare a serviciului nostru de relații cu clienții[47], care este un proiect la care țin foarte mult. Bună dimineața, Anne! Ocupă-te tu, te rog, de analiza aprofundată a principalelor surse de disfuncționalități pe care le-am definit ieri împreună.

În acest exemplu de strategie motivațională folosită de managerul echipei de la Sofia's & Cie tindem către ceea ce Martin Bubber[48] numește „umanitatea reală": „Baza vieții omului cu omul este dublă și, în același timp, unică: dorința pe care o are fiecare om de a fi confirmat în ceea ce este și în ceea ce poate deveni de către ceilalți oameni și aptitudinea înnăscută a omului de a răspunde acestei dorințe a semenilor săi umani. Lăsarea în paragină a acestei aptitudini într-o măsură de neimaginat constituie slăbiciunea și caracterul problematic efectiv ale speciei umane. Umanitatea reală nu există decât acolo unde această aptitudine poate înflori".

EFECTUL DE TRANSFER

Managerul este, în mod natural, un suport de transfer, adică este perceput de cea mai mare parte dintre colaboratorii săi ca o figură parentală. În afara câmpului conștient, se vor rejuca între colaborator și manager multe scene din istoria fiecăruia. Celălalt nu mai este celălalt, ci acela la care face trimitere istoria noastră: este ceea ce numim efect de transfer.

Alain nu înțelege de ce simte sentimente pozitive sau negative față de anumiți indivizi pe care nu îi cunoaște. Este foarte probabil ca ceva din istoria sa să se rejoace în afara câmpului său conștient, iar acele persoane să-i amintească de unele pe care le-a cunoscut în trecut și care l-au făcut să resimtă acele sentimente. Să ne imaginăm că a avut relații foarte conflictuale cu tatăl său. Dacă managerul său posedă o parte din caracteristicile tatălui, este probabil ca, atunci când intră sub stres, Alain să aibă tendința să rejoace acest scenariu. El va putea spune: „Mă simt foarte impresionat de dumneavoastră" sau „Întotdeauna mă simt vinovat în fața dumneavoastră". În acel moment, el proiectează asupra superiorului său ierarhic o figură parentală trăită ca represivă.

Transferul constituie unul dintre aspectele relației despre care orice manager are interesul să știe că există și căreia să-i cunoască importanța. Folosirea unui canal nepotrivit poate declanșa mecanismul de transfer. Managerul nu va trebui să trateze acest fenomen legat de istoria colaboratorului său, ci să vegheze la calitatea relației și a comunicării, astfel încât să evite reapariția fenomenului.

TRANSFER ȘI MĂȘTI

Măștile de gradul doi se datorează adesea unor efecte de transfer.

Pe durata copilăriei sale, Alain a integrat o mască de Atacator din partea

tatălui. Atunci când managerul său folosește cu el un canal Directiv, se poate ca el să nu perceapă acest canal, ci să *audă*, mai degrabă, masca de Atacator a tatălui, care declanșează, prin reflex condiționat, propria sa mască de gradul doi. El se va manifesta atunci prin reacții arhaice de genul: „Sunt incapabil" sau „Poate să dea el din gură, că eu tot nu mă las" etc.

Cu cât managerul dispune de mai multe informații pentru a înțelege comportamentele, cu cât știe mai multe despre nevoile angajatului, cu atât mai ușor îi va fi să se adapteze în loc să gândească: „Ce l-a apucat iarăși pe ăsta?" Nimeni nu așteaptă de la manager să facă pe psihologul. Nu acesta este rolul său. Poate, în schimb, să gestioneze procesul pentru a evita acest gen de fenomene. Dacă două persoane care comunică au mintea limpede, nu mai poate avea loc transferul deoarece acestea sunt amândouă acum și aici și nu în altă parte, odată, demult...

Să luăm cazul în care cineva *transferă* asupra superiorului său ierarhic o figură parentală represivă și arborează o mască de Plângăcios sau de Acuzator. Dacă managerul răspunde printr-un Atacator, el reproduce scenariul din copilărie al interlocutorului său și... cercul se închide. Angajatul va avea confirmarea inconștientă că „întotdeauna se întâmplă la fel". În schimb, dacă managerul răspunde adaptându-se la nevoile persoanei, grijuliu sau ludic, scenariul trecut nu

mai este alimentat și aceasta din urmă experimentează o realitate... diferită. Din păcate, măștile invită măștile și acest lucru provoacă, de obicei, escaladarea situației...

André conduce o firmă de asigurări într-un mic orășel de provincie. Cea mai mare parte a timpului și-o petrece, de obicei, cu clienții și, de curând, și-a concediat secretara cu bază Empatică deoarece, de la o vreme, nu mai reușea să se achite de atribuții. La puțin timp după ce a concediat-o, André a participat la un seminar de Process Com și a descoperit că are o bază de Gânditor și e, în prezent, în fază de Promotor. El a înțeles, astfel, că o parte din dificultățile întâmpinate cu secretara sa s-au datorat fazei sale și și-a dat seama că a avut tendința să aștepte din partea ei să se descurce singură și că nu a susținut-o în noile atribuții care i le-a dat în urma dezvoltării rapide a firmei sale.

Pentru a-și recruta o nouă asistentă, a decis să nu mai angajeze una cu același profil (știa că-i va veni greu să o susțină) și nici o candidată cu bază Rebelă (devenise conștient că, prin stilul său de management autocratic, ar avea tendința să le provoace). Și-a recrutat, prin urmare, o colaboratoare cu bază Perseverentă și în fază de Gânditor care părea foarte autonomă. Câteva luni mai târziu, aceasta prezenta uneori reacții corespunzătoare tipului Rebel sub stres, pe care el nu le înțelegea, și au început

să aibă amândoi probleme relaționale serioase. André îi propune, atunci, colaboratoarei sale să participe și ea la un curs de Process Com.

Ea revine foarte entuziasmată: „Am înțeles o chestiune fundamentală pentru mine în ceea ce privește efectul de transfer", îi explică ea. „Mi-am dat seama că, de fiecare dată când faceți pe «Promotorul hard» cu mine, mă pun pe picioarele dinapoi și reacționez negativ. Or, fratele meu mai mare are o bază de Promotor. Pe vremuri, acasă, el era întotdeauna cel mai frumos, cel mai bun și era preferatul tatălui meu. Eu mă revoltam împotriva acestui favoritism. Acum îmi dau seama că, atunci când aveți același tip de atitudine ca fratele meu, am tendința să reacționez foarte dur... ca atunci, demult."

Ca urmare, André înțelege semnificația profundă a dificultăților lor relaționale și manifestă mai multă înțelegere față de colaboratoarea sa. Ei decid împreună să metacomunice când se produc astfel de situații. În ceea ce-l privește, el își dă seama, de asemenea, cât este de sensibil la agresivitatea exprimată de o femeie, ceea ce, și în cazul lui, se datorează tot unui efect de transfer.

TIMBRELE PSIHOLOGICE

Eric Berne[49] a dezvoltat conceptul de timbre psihologice, plecând de la ideea timbrelor promoționale pe care le primeau odinioară copiii de la comercianți.

Pe atunci, de câte ori copiii își însoțeau părinții la cumpărături, primeau aceste timbre în funcție de cumpărăturile făcute de familie. Cu cât se cumpărau mai multe produse, cu atât mai multe timbre primea copilul de la vânzător. De îndată ce ajungea acasă, fiecare copil se grăbea să lipească timbrele primite într-un carnețel special. Când carnețelul era complet, mergea cu el la magazin și îl schimba pe un cadou. Cu cât colecția de timbre era mai mare, cu atât era mai consistent cadoul primit în schimb.

Analogia cu colecția de timbre este ușor de făcut, mai ales în situațiile în care indivizii „încasează" fără să spună nimic. Ei „lipesc timbre":

- „Ei bine, mi-ai făcut-o acum. Nu-i nimic, o să-mi aduc aminte de asta..."
- „Eu sunt specialistul, cu toate acestea, nu sunt consultat. E clar, înțeleg ce înseamnă asta."
- „Nu mi-au mărit salariul anul ăsta. O să mi-o plătească pentru asta..."

Aceste reacții corespund alimetării colecției de timbre. Când persoana estimează că are colecția completă, se simte îndreptățită să-și primească „cadoul psihologic cuvenit":

- „Am fost îndreptățit să-l concediez după tot ce a făcut!"
- „Dacă așa stau lucrurile, îmi iau și eu un concediu medical de vreo opt zile."
- „În condițiile date, îmi va face plăcere să îi bag niște strâmbe."

Timbrele psihologice figurează printre cei mai mari poluanți ai unei relații.

Cu cât colecția este mai mare, cu atât mai poluată este relația și cu atât mai des se vor trezi indivizii în situații de comunicare ratată. Cu cât mai dese sunt situațiile de comunicare ratată, cu atât devine mai bogată colecția de timbre — și tot așa. Relația devine prizoniera acestui cerc vicios.

Strategia managerului va trebui să includă încurajarea membrilor echipei să facă schimb de timbre. Cum va face asta? În niciun caz nu e vorba despre reglări de conturi — ceea ce nu ar face decât să crească și mai mult numărul de timbre — ci, mai degrabă, de stabilirea unor relații în care fiecare să fie ascultat și înțeles în privința nevoilor sale.

Pot fi învățate exprimări de genul: „Am fost frustrat că ai încredințat această sarcină altcuiva" sau „Iată ce am simțit în privința acestei situații". Dacă interlocutorul receptează aceste remarci manifestând disponibilitate și înțelegere, rezultă o ușurare și, totodată, o întărire a relației care va restaura un climat de încredere. „Acum știu că este posibil să spui deschis ce nu merge, fără riscul de represalii" — a fost concluzia trasă la finalul unui training cu toată echipa de unul dintre participanți care avea o colecție de timbre foarte bine garnisită!

Cu toate acestea, schimbul de timbre nu este cu nimic mai natural decât comunicarea din poziția + / +... Și acest demers necesită voința de a învinge niște reticențe destul de solide, dublată de un proces de învățare și antrenare — care pot fi făcute în cadrul unor traininguri, de pildă. A spune lucrurilor pe

nume înseamnă pentru mulți un demers dificil și neobișnuit: „Nu știu cum să relatez într-un mod pozitiv despre ceva ce nu merge". Acest aspect presupune, cel mai adesea, o supervizare în primele faze. Această nouă „cultură" va permite diluarea treptată a angoasei privind „sindromul oalei sub presiune" („Vai de mine! Dacă ridic acum capacul, totul va sări în aer...") și înțelegerea măsurii în care acest mod de funcționare poate elibera energie (iar colecționarea de timbre consumă enorm de mult din această energie).

Antrenamentul în echipă, sub îndrumarea unui trainer, permite să se facă diferențierea între o reglare de conturi — condimentată cu măști de gradul doi — și un schimb de timbre. Echipa va putea apoi să-și programeze întâlniri pentru schimburi regulate. Acestea nu vor mai fi simțite ca o aruncare în „groapa cu lei", ci ca un demers al unui grup de persoane care muncesc împreună și exprimă ceea ce simt. Un asemenea proces duce de fiecare dată la rezultate pozitive la nivelul calității relaționale dintr-un grup și al eficienței acestuia — bineînțeles, cu condiția ca întreg demersul să fie gestionat pozitiv.

COEZIUNEA ECHIPEI

Un alt domeniu de utilizare a metodei Process Communication în companii este coeziunea echipei. Aceasta constituie mijlocul cel mai eficient de schimb de informații și duce, de asemenea, la o punere interesantă în evidență a structurii echipei și a oportunităților sale de a face performanță.

semnalul de alarmă — „Putem vorbi o clipă despre ceea ce se întâmplă?“ — și să-i invite pe ceilalți să decodeze situația conflictuală prin Process Com.

DINAMICA CONFLICTELOR ÎNTR-O ECHIPĂ

Atunci când nevoile psihologice nu sunt satisfăcute într-o echipă, urmează probleme conflictuale previzibile, reprezentând o tentativă a persoanelor de a-și satisface aceste nevoi, însă într-un mod negativ. Marea majoritate a conflictelor între membrii unei echipe se datorează faptului că unul dintre ei nu obține ceea ce își dorește. Nivelul conflictului ne indică gradul de stres suferit de persoana în cauză, care îi afectează munca. Acesta ne indică, de asemenea, strategia de utilizat pentru a interveni și a ajuta echipa să rezolve acest conflict. Așa cum soliditatea unui lanț e dată de veriga sa cea mai slabă, și eficiența unei echipe este dată de membrul său cel mai stresat...

În caz de conflict, trebuie, prin urmare, început cu identificarea naturii conflictului, apoi să se decodeze semnificația acestuia prin analiza mecanismului negativ declanșat și să se propună un răspuns potrivit. Acesta constă în a răspunde pozitiv nevoii psihologice ascunse și revenirea la o comunicare pozitivă pe canalul de comunicare potrivit.

Fiecare tip de personalitate prezintă trei grade de conflict previzibile.

TIPUL EMPATIC ÎN CONFLICT ÎN CADRUL ECHIPEI

Tipul Empatic, la un prim grad de comunicare ratată, crede că echipa îl va

accepta dacă le va face membrilor ei pe plac. El începe atunci să dea răspunsuri fără interes pentru locul de muncă, reprezentând tentative de a se face acceptat și apreciat.

La cel de-al doilea grad, angajatul poartă o mască de Plângăcios și face greșeli care determină echipa să-l critice.

Dacă ajunge la cel de-al treilea grad, va fi respins de echipă, poate fi concediat pentru greșeli, el având convingerea profundă că nu este iubit. Inconștient, persoana în cauză poate merge până la a provoca respingerea necondiționată.

Tabelul 9.3. Dinamica proprie conflictului la tipul Empatic

Gradul 1	Fă pe plac	Fac tot ce pot ca să vă fac pe plac.
Gradul 2	Plângăcios	Sunt un idiot, n-am înțeles nimic.
Gradul 3		E prea dur, am ajuns la capăt, nu

	Disperat	mai pot.

TIPUL GÂNDITOR ÎN CONFLICT ÎN CADRUL ECHIPEI

Tipul Gânditor sub stres de gradul unu crede că echipa îl va accepta dacă este perfect. Astfel, el exagerează cu detaliile, gândește pentru ceilalți și deleagă defectuos, fiind convins că poate să facă mai bine, mai repede și mai eficient decât colegii săi.

Dacă trece la gradul doi de stres, își pune o mască de Atacator și comportamentul său manifestă frustrare, furie și critică. Controlează excesiv și se simte frustrat când colegii săi de echipă nu îi acceptă ideile. Își atacă verbal colaboratorii care „nu gândesc", îi critică pe membrii echipei în privința orarului, a echității, a responsabilității, a ordinii și a muncii.

Dacă intră într-o comunicare ratată de gradul trei, tipul Gânditor se convinge pe sine că este lipsit de interes să rămână cu oameni care nu știu să rezolve problemele. Respinge echipa și pe membrii ei sub pretextul că sunt „niște incompetenți".

Tabelul 9.4. Dinamica proprie conflictului la tipul Gânditor

Gradul 1		O să o fac eu însumi, e mai sigur așa!

	Fii perfect	
Gradul 2	 Atacator	Arătați-mi unde ați ajuns! Faceți așa! Ești chiar prost sau doar faci pe prostul?
Gradul 3	 Disperat	În mod clar, toți sunteți niște incapabili! Ah, dacă nu eram eu aici! Aici nu am pe nimeni pe care să pot conta.

TIPUL PERSEVERENT ÎN CONFLICT ÎN CADRUL ECHIPEI

La primul grad de comunicare ratată, tipul Perseverent poartă masca de Fii perfect Părinte și consideră că ceilalți trebuie să fie perfecți dacă vor să facă parte din aceeași echipă cu el. El așteaptă de la ei tot atâta devotament, loialitate și implicare în muncă ca și el și se concentrează doar pe ceea ce nu merge bine, fără să vadă și ceea ce merge bine.

La al doilea grad, arborează o mască de Atacator și dă dovadă de frustrare, rigiditate și furie. Se simte neînțeles de către membrii echipei care nu îi acceptă opiniile, pentru care pleacă în cruciadă. Va avea tendința să atace verbal orice persoană care i se pare că nu se implică suficient. Se va dovedi critic și

suspicios față de cei care nu cred în „cauză".

În fine, la gradul trei, tipul Perseverent încearcă un sentiment profund de frustrare — „Dacă nu sunteți cu mine, sunteți împotriva mea!". Va abandona echipa, convins că membrii nu sunt loiali și că „nimeni nu are încredere în el".

Tabelul 9.5. Dinamica proprie conflictului la tipul Perseverent

Gradul 1	Fii perfect Părinte	Concluzia ta este lipsită de consistență. Vă înșelați! La urma urmei, nu-i o idee chiar așa de proastă.
Gradul 2	Atacator	Dovediți-mi ceea ce afirmați! Firma chiar nu contează deloc pentru voi, așa-i?! V-am cerut de o sută de ori să fiți mai exigenți!
Gradul 3	Disperat	S-au aliat cu toții împotriva mea!

TIPUL IMAGINATOR ÎN CONFLICT ÎN CADRUL ECHIPEI

La primul grad de stres, angajatul Imaginator în bază este convins că echipa îl va accepta dacă este „puternic". Prin urmare, se va „proteja", integrându-se cât mai puțin posibil în echipă și devenind pasiv.

La al doilea grad al comunicării ratate, poartă o mască de Plângăcios și încearcă un sentiment de jenă și inadecvare. Comportamentul caracteristic la acest grad pentru tipul Imaginator este începerea mai multor proiecte fără să termine vreunul.

În fine, convins că este neglijat și nedorit (întrebarea sa existențială este „Sunt dorit?"), va face în așa fel încât să se retragă într-un colț, total ignorat de echipă: „Nimeni nu mi-a spus ce să fac!".

Tabelul 9.6. Dinamica proprie conflictului la tipul Imaginator

Gradul 1	Fii Puternic	Oamenii fac prea multă gălăgie, trag cortina.
Gradul 2	Plângăcios	Mă simt departe de toate acestea. Nu mă simt în elementul meu, nu știu cum să fac. Nu am timp suficient.

Gradul 3	 Disperat	Sunt singur. Nimeni nu mai vorbește cu mine. Nu mai știu ce să fac.

TIPUL REBEL ÎN CONFLICT ÎN CADRUL ECHIPEI

Când alunecă în comunicarea ratată, angajatul de tip Rebel este convins că echipa îl va accepta doar dacă va face mai multe eforturi. Va arăta că nu înțelege și îi va invita pe ceilalți membri ai echipei să facă sau să gândească în locul lui: „Nu înțeleg ce-mi cereți" sau „Nu știu să fac asta".

La al doilea grad al comunicării ratate, acest tip de personalitate „face pe nebunul" în echipă, acuză, se plânge, critică, dă vina pe ceilalți, refuză să-și asume greșelile — pe scurt, devine perturbatorul tipic.

Dacă este lăsat să ajungă până la cel de-al treilea grad al comunicării ratate, devine dezaprobator și îi contrazice pe toți cu un spirit răzbunător, ceea ce va duce la excluderea lui totală de către ceilalți membri din echipă, ajungându-se la ruptură cu ură și spirit revanșard: „Mi-o veți plăti!".

Tabelul 9.7. Dinamica proprie conflictului la tipul Rebel

Gradul 1		Nu reușesc! E prea greu, nu înțeleg nimic! Nu știu cum să fac!

	Fă eforturi	
Gradul 2	 Acuzator	Ce-i cu raportul? Nu-i vina mea că încă nu este gata! Nu mă simt în elementul meu, nu știu cum să fac. M-am săturat, aveți ceva cu mine!
Gradul 3	 Disperat	Nu pierdeați nimic dacă mai așteptați puțin, o să mi-o plătiți voi!

TIPUL PROMOTOR ÎN CONFLICT ÎN CADRUL ECHIPEI

Driverul tipului Promotor îl face să considere că membrii echipei trebuie „să fie puternici" dacă vor să facă parte din aceeași echipă cu el. Prin urmare, el se așteaptă ca fiecare să se descurce și nu își sprijină colegii sau angajații.

La al doilea grad de comunicare ratată, se simte prins în corzi și devine revanșard. Va simți furie impregnată cu spirit de răzbunare. Va avea tendința să manipuleze, să îi monteze pe unii împotriva celorlalți, să creeze conflicte în sânul echipei, să își înșele colegii și, în general, va avea o atitudine prin care vizează să pară un caz aparte, care „are dreptul la un statut special".

În fine, la cel de-al treilea grad de comunicare ratată, va reacționa disprețuitor, considerând că ceilalți nu sunt capabili și va abandona echipa înainte ca ea să ajungă să-l abandoneze pe el.

Tabelul 9.8: Dinamica proprie conflictului la tipul Promotor

Gradul 1	Fii puternic Părinte	Aici e fiecare pentru sine! Nu-i problema mea! Decurcă-te singur!
Gradul 2	Acuzator	Nu ți-au mărit salariul în acest an din cauza lui Pierre... Tu știi cu cine vorbești?! Nu ești bun de nimic!
Gradul 3	Disperat	Vă dau maximum șase luni până veți da ortul popii cu firma voastră! Toți sunt niște neisprăviți!

Tabelul 9.9. Cele trei grade de conflict ale celor șase tipuri de personalitate

Tipul de personalitate	Primul grad	Al doilea grad	Al treilea grad
Empatic	Se simte obligat să	Face greșeli stupide.	Este respins:

	facă pe plac. Dă răspunsuri fără interes pentru locul de muncă sau se supraadaptează.	Devine bătaia de joc a colegilor săi.	„Simțeam eu bine că nu mă iubesc“.
Gânditor	Se simte obligat să fie perfect. Îi vine greu să delege. „Eu pot să fac mai bine și mai repede decât ceilalți.“	Controlează excesiv.	Respinge echipa: „Sunt niște idioți“.
Perseverent	Așteaptă perfecțiunea de la ceilalți. Se concentrează pe ceea ce nu merge.	Pleacă în cruciadă. Devine neîncrezător și suspicios. Încearcă să-și impună punctul de vedere.	Abandonează echipa: „Nimeni nu are încredere în mine“.
Imaginator	Se simte obligat să fie tare și se retrage. Devine prea pasiv.	Așteaptă pasiv. Se simte mereu prins în capcană din lipsă de timp. Nu reușește	Este ignorat de echipă: „Nimeni nu-mi spune ceea ce am de

		să-și ducă sarcinile la bun sfârșit.	făcut".
Rebel	Se simte obligat să facă eforturi. Nu înțelege. Îi invită pe ceilalți să facă sau să gândească în locul lui.	Acuză. Respinge orice responsabilitate: „Nu sunt eu de vină".	Este respins și devine revanșard.
Promotor	Așteaptă de la ceilalți să fie tari. Nu își susține colegii când întâmpină greutăți: „Aici, fiecare e pentru sine!".	Manipulează. Creează tensiuni în echipă. Adoptă o atitudine de tipul „eu sunt special".	Îi abandonează pe ceilalți înainte ca aceștia să apuce să-l abandoneze pe el.

38 *L'entreprise à l'écoute*, InterEditions, 1980.

39 Punctul negru îl simbolizează pe lider, iar punctele albe pe colaboratorii săi.

40 Vezi pagina 171.

41 Paul Watzlawick, *op. cit.*

42 *L'entreprise à l'écoute*, ed. cit.

43 Meryem Le Saget, *op. cit.*

[44] Cf. Henri Mintzberg, *Le manager au quotidien*, Editions d'Organisation.

[45] Vezi *pozițiile de viață* de la pagina 166.

[46] Henri Laborit, *La Nouvelle Grille*, Robert Laffont, 1985.

[47] Cineva cu bază de Gânditor va remarca, probabil, că interacțiunea cu Isabelle durează de două ori mai mult timp decât cu ceilalți colaboratori. Cu toate acestea, ar fi exagerat să deducem că ia mai mult timp să gestionezi relația cu un colaborator cu bază Empatic, decât cu un alt tip de personalitate.

[48] Citat de Paul Watzlawick, în *Une logique de la Communication*, *op. cit.*

[49] Eric Berne, *op. cit.*

Process Com în serviciul vânzărilor

Chiar mai mult decât în management, calitatea relației este fundamentală în reușita vânzărilor. Dacă managerul mai poate ameliora o relație prost începută, omul de vânzări „nu are dreptul să facă greșeli", deoarece un client frustrat în relația cu vânzătorul este arareori dispus să-i acorde o a doua șansă.

În cazul în care calitatea intrinsecă a produselor, prețul sau fiabilitatea acestora sunt foarte apropiate de cele ale concurenței, este evident că o bună parte din reușita sau eșecul unei negocieri depinde de calitatea relației stabilite de vânzător cu clientul său. Aceasta constă, înainte de toate, în capacitatea omului de vânzări de a ști să se adapteze la clientul său, de a crea un contact bun, de a asculta și de a ține cont de nevoile lui, de a face oferta care să răspundă cererii lui și de a trata cu seninătate și fermitate obiecțiile lui. Abia apoi, când va conchide că este momentul oportun, solid ancorat într-o poziție câștig-câștig, omul de vânzări va avea șansa de a-și atinge obiectivul.

Aceste calități fundamentale sunt rareori întâlnite toate la un singur individ. Ele pot fi însă dezvoltate, cu precădere prin ajutorul pe care un om de vânzări îl va găsi în cunoașterea și folosirea metodei Process Communication.

Abordarea oferă două contribuții esențiale:

- îi permite omului de vânzări să gestioneze relația cu clientul în funcție de

sursele de motivare ale acestuia și de folosirea canalului de comunicare adecvat;

- îl învață cum să aibă grijă de propriul nivel de energie, prin cunoașterea nevoilor sale psihologice și a semnalelor de stres. „Încărcat" cu energie pozitivă, vânzătorul dispune de întreaga sa capacitate de adaptare și dobândește un plus de suplețe în gestionarea relațiilor.

Strategia generală în actul comercial este aceeași ca și în cazul managementului. Trebuie avută în vedere, într-o primă fază, realizarea diagnosticului clientului, apoi trebuie folosiți cei trei motivatori ai vânzării — nevoile psihologice, canalele de comunicare și percepțiile clientului.

În multe cazuri, achizițiile pot constitui un stres pentru client, din diverse motive. Vom vedea mai încolo cum se va manifesta acest stres la client — în funcție de tipul său de personalitate — și care pot fi reacțiile potrivite din partea vânzătorului.

În fine, actul de vânzare este adesea un stres și pentru o mare parte a oamenilor din vânzări și vom vedea cum se manifestă și cum poate fi gestionat.

Pe durata seminarului, după ce vânzătorul își va descoperi propria structură de personalitate, va înțelege care sunt rațiunile pentru care se simte *în mod firesc* pe aceeași lungime de undă cu anumiți clienți, în timp ce cu alții negocierile pot părea o bătălie pierdută înainte să fi început.

Dacă, de pildă, un om de vânzări are o bază de Perseverent și o fază de Gânditor (un profil des întâlnit în cazul vânzătorilor din segmentul tehnic), va considera simplu și firesc un proces de negociere cu clienți care au aceeași structură de personalitate ca și el. În schimb, cu tipurile Empatic și Rebel, deoarece aceste etaje sunt situate foarte sus în imobilul său, are puțină energie și știe că orice negociere cu aceste tipuri de personalitate este sursă de stres, mare consumatoare de energie și duce adesea la eșec.

Șeful de vânzări al unei reprezentanțe auto din provincie, care a urmat cursuri de Process Communication a observat că durata discuțiilor din procesul de vânzare era, în medie, de două până la trei ori mai mare atunci când clientul prezenta aceleași caracteristici ca vânzătorul și că rata de vânzare per client varia cam în aceeași proporție. Ancheta derulată de acest șef de reprezentanță s-a bazat pe discuțiile avute cu oamenii săi de vânzări, în cadrul cărora el le cerea să-i descrie pe clienții avuți peste zi. Plecând de la aceste descrieri, a reușit să definească un diagnostic.

Descrierea clienților făcută de vânzători era importantă deoarece, cu cât aceștia descriau caracteristicile pozitive și mai apropiate propriilor lor caracteristici, cu atât mai mult se contura indicația că se simțeau pe aceeași lungime de undă (în aceeași fază) cu clienții lor și invers.

Joelle: E chiar mișto povestea asta! Închipuiți-vă că am chemat un

instalator să-mi repare ceva și mi-a recomandat să-mi pun și-un dedurificator de apă. Mi-a trimis un tip specializat. Ăsta a-nceput de cum a intrat: „Dar, domnișoară — zice el — nu-nțeleg cum de nu v-a obligat instalatorul să vă puneți un dedurificator de apă!" I-am răspuns scurt: „Domnule, când cineva vrea să mă oblige să fac ceva, exact asta nu am chef să fac".

Yves: Asta mă duce cu gândul la o altă anecdotă. Voiam să-mi schimb mașina și m-am informat despre condițiile în care puteam să o fac la Paris. M-am dus apoi la o reprezentanță locală. Chiar aveau o mașină disponibilă și-mi plăcea mult. Îi spun vânzătorului: „La Paris, mi-au propus 7% reducere, voi cât oferiți?" El îmi răspunde: „Aici, domnul meu, nu se licitează așa ceva". Mi-a ținut un discurs de super Perseverent negativ. M-a iritat și am transformat discuția într-o confruntare în genul: „Îmi reziști, îmi place, mai vedem noi cine va câștiga!" Eram la un pas să-i trântesc ușa în nas și să plec.

Isabelle: Când mi-am cumpărat eu mașina, vânzătorul, foarte drăguț, mi-a propus să mi-o livreze direct acasă. În ziua livrării, mi-a spus: „Am să vă sun peste o lună să văd dacă sunteți mulțumită", și chiar a făcut-o. Mi-a făcut mare plăcere atenția de care a dat dovadă. Când voi avea nevoie să-mi iau o mașină nouă, la el mă voi întoarce.

Joelle: Ai fost tu băftoasă la faza asta! Eu mi-am luat o mașinuță supermișto. Vânzătorul mi-a spus să mă duc să pun benzină după ce plec cu ea de la

reprezentanță. Nici n-am ieșit bine, că am și rămas fără benzină înainte să ajung la cea mai apropiată stație.

Anne: E interesant ce povestiți voi. Eu, când a trebuit să-mi schimb mașina, m-am simțit agresată de un vânzător care făcea glume tot timpul. Am plecat de acolo nehotărâtă și prost dispusă. M-am dus să văd un alt concesionar, un pic mai departe de oraș, unde am dat peste un vânzător mult mai calm, cu care m-am simțit mult mai bine și mi-am cumpărat mașina de la el.

Jacques: Poveștile voastre demonstrează, încă o dată, cât de diferiți suntem. În ceea ce mă privește, nu mi-am cumpărat niciodată o mașină fără să fi făcut în prealabil turul tuturor reprezentanțelor. Decizia am luat-o apoi, acasă, după ce am studiat și am comparat toată documentația pe care mi-au dat-o. Nu m-am lăsat niciodată influențat de vreun vânzător.

Pierre: Eu îmi cumpăr de mai bine de 25 de ani aceeași marcă de mașină și am norocul s-o fac de fiecare dată la același vânzător...

IDENTIFICAREA CLIENȚILOR

Toți oamenii din vânzări știu ce rol capital joacă, în calitatea relației comerciale, primele secunde din prima întâlnire cu un client. Această relație nu se va construi în același mod cu un client de tip Empatic, Gânditor sau Promotor... Un vânzător inițiat în Process Com va ști să observe ceea ce se întâmplă și ceea ce îi arată interlocutorul său, ca să se poată adapta. El va observa, de pildă, dacă

clientul dă semne de nerăbdare în privința orei, dacă se arată frecvent deranjat și, mai ales, dacă pune întrebări prin care vrea să obțină informații (Gânditor). El va vedea, de asemenea, dacă un client simte nevoia să vorbească despre sine, despre valorile lui, despre ceea ce face, despre povestea firmei (Perseverent). Poate vedea dacă e important pentru client să stabilească întâi o relație cu vânzătorul, situație în care se va asigura că acesta se simte bine, îi oferă o cafea, îl întreabă dacă a avut parte de o călătorie plăcută (Empatic)... sau dacă îi place, mai degrabă, să glumească (Rebel). Poate că e cineva care caută provocarea și-l invită direct în confruntare (Promotor) sau, din contră, vorbește puțin și intră greu în contact (Imaginator). Pe scurt, vânzătorul observă primele semnale arătate de client care îi vor indica baza acestuia. Aceste câteva secunde de observație îi vor furniza informații prețioase care-l vor ajuta să facă un diagnostic. Iată, mai jos, principalele tendințe ale fiecărui tip de personalitate în ceea ce privește modul său de a intra în relație și sursele sale fundamentale de motivare.

TIPUL EMPATIC: CINEVA DRĂGUȚ ȘI ATENT

Clientul cu bază Empatică se îndreaptă către vânzător surâzând, îi strânge mâna cu căldură, îl întreabă ce mai face, îi cere informații personale — „Sunteți căsătorit? Aveți copii?..." — sau îi vorbește despre viața sa. Ascultă cu mare atenție informațiile vânzătorului (mai ales dacă acesta dă dovadă de căldură). I se

întâmplă să se devalorizeze — „Nu știu nimic despre asta" — sau să se arate impresionat de ceea ce îi spune vânzătorul.

Clienții de tip Empatic îi preferă pe cei care îi recunosc drept indivizi și care sunt dispuși să stabilească o relație personalizată și călduroasă cu ei. Orice tentativă de a-i brusca îi aruncă în confuzie, ceea ce, în niciun caz, nu este o situație bună pentru vânzător. Le place să li se spună pe nume, chiar prenume, apreciază complimentele sincere și un prânz într-un loc agreabil. În situațiile potrivite, cadourile care fac apel la simțuri sunt bine-venite în cazul lor (cafea, ceai, ciocolată, flori, vinuri fine sau chiar un trabuc bun pentru amatorii de așa ceva...).

Nevoi psihologice: recunoaşterea ca persoană/ satisfacerea nevoilor senzoriale

TIPUL GÂNDITOR: UN ADEVĂRAT PROFESIONIST

De obicei, tipul Gânditor merge direct la țintă, știe ce vrea și, adesea, cunoaște

bine produsele din piață și caută informații. Este serios în contactul cu vânzătorul și încearcă să-i evalueze profesionalismul. Face frecvent referire la profesia sa, la competențele sale, la firma la care lucrează și nu caută să dezvolte relații de natură personală.

Nevoi psihologice: recunoaşterea muncii şi structurarea timpului

Acestor clienți le place să aibă de-a face cu cineva care știe despre ce vorbește, care și-a făcut bine temele înainte și se prezintă înarmat cu fapte și date utile. A-i da toate informațiile necesare într-un timp record constituie un bun mijloc de a ți-l face aliat. Apreciază semnele de recunoaștere a competențelor și succeselor lui profesionale. Îi place să aibă propria decizie și să fie solicitat pentru ideile sale.

TIPUL PERSEVERENT: CINEVA ÎN CARE POT SĂ AM ÎNCREDERE

Clientul Perseverent ca bază îl observă cu atenție pe vânzător, îl privește drept în ochi și pare să-l cântărească. Poate părea neîncrezător sau destul de închis.

Caută informații despre fiabilitate, durată, investiție, siguranță etc. Zâmbește puțin sau deloc, emite încă de la bun început judecăți asupra produsului sau serviciilor propuse. Caută să evalueze în ce măsură poate avea încredere în vânzător, deoarece vrea să facă afaceri doar cu cineva în care poate avea încredere, cu care a stabilit un raport de respect reciproc. Ține să fie informat cu integritate și mult profesionalism. Orice confruntare brutală în privința unei teme juste sau echitabile e lipsită din start de miză. Clienții Perseverenți ca bază au nevoie de timp... de timpul necesar pentru a acorda încrederea lor altuia.

Nevoi psihologice: recunoaşterea convingerilor

TIPUL IMAGINATOR: „AM SĂ MĂ MAI GÂNDESC...“

Clientul cu bază de Imaginator este, mai degrabă, în retragere și, uneori, pare să nu știe ce să zică. Evită discuțiile lungi și răspunde monosilabic la întrebările pe care i le pune vânzătorul. Interacționează puțin și poate părea indecis sau chiar

puțin interesat.

Preferă să rămână singur cât mai repede posibil și nu are nicio dorință să flecărească sau să dezvolte relații amicale cu vânzătorul. Acesta trebuie să fie pregătit să fie direct și concis și, eventual, să preia inițiativa. Nu trebuie să ezite să-i ofere sugestii sau păreri, însă va trebui să o facă la modul cât mai concis și concret posibil, fără glume și, mai ales, fără tentative de a stabili o relație personală. Invitarea la restaurant, de pildă, este total nepotrivită pentru tipul Imaginator.

Nevoi psihologice: singurătate şi directive

TIPUL PROMOTOR: „ȘI MIE CE-MI IESE DIN ASTA?"

Clientul cu bază de Promotor merge direct la țintă și propune provocări: „Concurența mi-a propus 10% reducere, înțelegeți?". Este mai interesat de aparențe, de „ce rămâne pe masă", decât de informații tehnice. Este nerăbdător și

își vrea produsul sau serviciul de îndată. Caută să negocieze și nu ezită să facă apel la confruntare sau la dușul scoțian. Este un adept fervent al ultimatumurilor: „Acceptă sau nimic!"

Clienții de tip Promotor se situează, în general, în registrul acțiunii. „Ce noutate aduce asta? Ce-mi poate aduce pe termen scurt?" Odată ce s-au decis să cumpere, vor cel mai adesea să bată palma pe loc și să obțină de îndată livrarea produsului. Le place să facă afaceri bune și au tendința să vadă pe termen scurt, vizând esențialul. Preferă să aibă de-a face cu cineva capabil să-i stimuleze și să le ofere ocazii unice, împărtășindu-le plăcerea provocării. Cu genul acesta de clienți, se poate intra direct în subiect fără ca asta să-i ofenseze. Prea multe detalii sau complimente cu înfloriturii-ar plictisi.

Nevoie psihologică: excitația

TIPUL REBEL: „CE HAIOS E!"

Clientului cu bază de Rebel îi place să se distreze și să glumească. Îi urăște pe

cei care se iau în serios. Caută să stabilească relații de *amiciție* cu vânzătorul. Îi place să tutuiască și să fie tutuit și să discute despre lucrurile simpatice din viață: „Unde te poți distra cel mai bine pe aici?" Îl interesează prea puțin informațiile tehnice (cu excepția cazului în care este un pasionat), căutând mai degrabă originalitate, *gadget*-uri, ambianță bună și o relație așișderea cu vânzătorul. Din momentul în care ajunge să-și facă un „prieten" din vânzător, nici nu mai pune piciorul pe la concurență.

Clientul de tip Rebel preferă să aibă de-a face cu firme „cool" și oameni „haioși". Intrarea directă în subiect riscă să i se pară plictisitoare și demotivantă. Așteaptă de la vânzător un contact pozitiv și vivace și apreciază să fie invitat la masă sau la petreceri. El poate fi sunat în mod spontan pentru a i se spune de vreo idee, un produs sau un serviciu nou. Se poate decide repede. Încercarea de a-l atrage într-o zonă în care nu are chef să fie ar fi o greșeală. Detectează rapid și reacționează imediat la ceea ce ar putea fi — sau ar putea doar semăna cu — o manipulare.

Nevoie psihologică: contact

STĂPÂNIREA ARTEI VÂNZĂRII

Când vânzătorul identifică și faza prospectului său, știe ce nevoi psihologice caută acesta să-și satisfacă într-o relație. Arta vânzării constă în mânuirea acestei alchimii delicate a relației între doi sau mai mulți indivizi, evitând derapajele — oricând posibile — spre manipulare.

Iată un exemplu de folosire a modelului amintit de către șeful de vânzări al unei firme de catering, care explică diferența pe care o face între manipulare și poziția + / +:

> Este bine știut faptul că noi, oamenii de vânzări, suntem niște mari manipulatori. Totuși, clienții noștri nu sunt manipulați, avem cu ei relații foarte bune și foarte transparente. Asta ne diferențiază azi de concurenții noștri. Pe unii dintre ei chiar i-am trimis la cursurile de Process Com! Din moment ce cunosc instrumentele cu care operăm, nu putem fi decât

câștigători.

Faptul de a ști, de la bun început, să răspunzi nevoilor psihologice manifestate de către client este o garanție pentru deschiderea acestuia și pentru motivarea sa.

CANALELE DE COMUNICARE ALE CLIENTULUI

După ce a identificat faza clientului său și după ce a aflat care-i sunt nevoile psihologice — „motorul" relației — vânzătorul va folosi canalul de comunicare preferat al clientului pentru a comunica și pentru a răspunde nevoilor lui. Astfel, vânzătorul are toate șansele să-l facă pe client să se simtă în fază și motivat *pentru a face afaceri cu el.*

Dimpotrivă, dacă vânzătorul îi propune un canal de comunicare nepotrivit clientului său, acesta riscă să-și pună o mască și să se afunde în comunicare ratată.

PERCEPȚIILE CLIENTULUI

Am văzut că fiecare tip de personalitate are tendința să perceapă lumea (și, prin urmare, și pe vânzător sau produsele sale) prin prisma unei percepții principale. Tipul Perseverent percepe lumea prin prisma opiniilor sale, Gânditorul prin rațiune și fapte, Empaticul prin sentimente, Rebelul prin reacția la sentimentele sale (îi place sau nu-i place), Promotorul prin acțiune, iar Imaginatorul are nevoie să fie invitat la acțiune (nu ia el inițiativa).

Putem repera percepțiile clientului prin verbele, cuvintele și expresiile pe care le folosește pentru a comunica. Folosirea acestora împreună cu nevoile psihologice și canalele de comunicare constituie o sursă esențială de motivare. Din contră, dacă-i vorbim într-o limbă pe care nu o *aude*, vom ajunge la eșuarea negocierilor.

În tabelul 10.2 vom găsi câteva exemple de cuvinte care „indică" percepția favorită a fiecărui tip de personalitate.

Atenția acordată elementelor de percepție ale clientului constituie, de asemenea, un ajutor prețios pentru diagnosticarea bazei sale.

Tabelul 10.1. Folosirea canalului de comunicare adecvat

Client	Canal de comunicare	Exemple
Empatic	Grijuliu	Aș fi bucuros să vă dau informații în caz că aveți nevoie. Știu că aceste informații vă pot părea cam seci. V-ar plăcea să beți o cafea? Înțeleg că uneori este greu să te decizi. Nu vă grăbiți, gândiți-vă bine, eu vă stau la dispoziție.
Gânditor	Interogativ/	Putem să vă livrăm acest produs

	Informativ	în trei zile. Caracteristicile tehnice sunt următoarele... Avem o documentație completă despre serviciile pe care le prestăm...
Perseverent	Interogativ / Informativ	Firma noastră are 25 de ani de experiență. Principalii noștri clienți sunt... Care sunt exigențele dumneavoastră în privința acestui produs?
Imaginator	Directiv	Dați-ne instrucțiunile dumneavoastră, iar noi vom executa întocmai. Explicați-mi ce înțelegeți prin... Dați-mi 48 de ore și vă sun eu.
Promotor	Directiv	Ne plac provocările... Descrieți-mi produsul pe care îl căutați. la uitați-vă la culorile acestea.

		Sunt tari, nu?! Spuneți-mi dacă această ofertă excepțională vă interesează...
Rebel	Ludic	E simpatică discuția cu dumneavoastră... Ceea ce-mi place mie cel mai mult la acest produs este... dar dumneavoastră? Acest produs e pentru o clientelă foarte în trend. Ce ziceți?

Tabelul 10.2. Identificarea tipului de personalitate plecând de la expresiile clientului

Client	Canal de comunicare	Verbe, cuvinte, expresii
Empatic	Emoții	A simți, a resimți, a fi impresionat, sensibil, călduros, armonios, dulce, contact, bucuros, trist, dorință, a plăcea,

		apropiat, a se teme că, a fi speriat că, sedus...
Perseverent	Opinii	A vrea, a crede, a fi convins, fiabilitate, implicare, fidelitate, calitate, curaj, a judeca, bine, rău, potrivit, adecvat, inadecvat, just, fals, sigur, aveți dreptate să...
Gânditor	Cânduri	A gândi, a socoti, a înțelege, a cunoaște, a experimenta, informații, fapte, măsuri, caracteristici, date, a evalua, a măsura, întârziere, cost, garanție, a compara, obiective...

Imaginator	Inacțiune/imaginație	A aștepta, a asculta, a înțelege, a reflecta, a-și imagina, a se gândi, indecis, calm, liniștit, pace, timp, singurătate...
Rebel	Reacții	Super, îmi place, nu-mi place, dorință, simpatic, nasol, haios, a se amuza, gadget, original, actual, în tendințe... și toată gama de onomatopee.
Promotor	Acțiuni	A se înfige, a merge drept la țintă, de îndată, fără jenă, vizibil, unic, condiții, modă, în tendințe, beneficii, a excita, capabil, super, tip...

CLIENTUL SUB STRES

Când nevoile sale psihologice nu sunt satisfăcute sau canalul de comunicare folosit nu este cel potrivit, clientul va intra sub stres și va manifesta un comportament „driver". Iată câteva exemple de manifestări ale driverului pentru fiecare tip de personalitate și răspunsul vânzătorului pe canalul de comunicare potrivit.

Empatic
Fă pe plac

Coportament observabil:
— se supraadaptează
— se îndoiește de sine

Exemple:

Client: Poate că voi spune o prostie, dar la ce servește acest buton?

Vânzător (pe un ton înțelegător și încurajator): Puteți să-mi puneți orice întrebare despre ceea ce vă interesează. Acest buton este pentru...

Client: Sunteți atât de drăguț să-mi explicați care este diferența dintre aceste două modele?

Vânzător (cu un zâmbet călduros): Cu mare plăcere! Acest model este...

Client: Nu știu ce să aleg, nu reușesc să mă decid.

Vânzătorul (cu un ton încurajator): Luați-o pe îndelete, avem timp. Înțeleg și sunt aici să vă ajut.

Gânditor
Fii perfect

Comportament observabil:
— detaliază excesiv

— poate fi chițibușar

Exemple:

Client: Nu sunt sigur că am toate informațiile despre acest produs.

Vânzător: Sunt disponibil ca să vă răspund la întrebări.

Client: Care este suma exactă a ratelor lunare și pe ce durată?

Vânzător: Pentru un credit pe 12 luni, cu tot cu dobândă și asigurări, rata este de...

Client: Am foarte puțin timp la dispoziție.

Vânzător: Stați liniștit. Vă asigur că voi fi cât se poate de scurt.

Perseverent
Fii perfect
Părinte

Comportament observabil:
— pune întrebări complicate
— poate părea sever și patern

Exemple:

Client: Arătați-mi foarte clar care sunt principalele avantaje ale acestui model.

Vânzător: Contați pe mine: avantajele majore ale acestui model... *(terminând cu...)* Am răspuns la întrebarea dumneavoastră?

(Persoanele cu bază de Perseverent răspund cel mai adesea cu „parțial", considerând răspunsul „insuficient de perfect". În acest moment, vânzătorul poate face o nouă ofertă pe canalul Interogativ / Informativ: „Mi-ați putea

preciza punctele pe care ați vrea să le dezvolt?")

Client: Ce-i cu mania asta de a pune cuvinte englezești peste tot?! Doar suntem în Franța, nu?

Vânzător: Vă înțeleg iritarea. Vreți să vă prezint rațiunile tehnice care stau la baza acestei opțiuni?

Client: Aș vrea să știu caracteristicile produsului dumneavoastră și principalele avantaje care-l diferențiază de produsele echivalente ale concurenței precum și garanția pe care mi-o oferiți.

Vânzător: Vă înțeleg foarte bine nevoia de precizie. Voi începe prin a vă prezenta caracteristicile produsului nostru.

Imaginator
Fii puternic

Comportament observabil:
— interacționează puțin
— tendință de retragere

Exemple:

Client: Aș vrea informații despre livrare...

Vânzător: Comanda dumneavoastră va fi livrată în maximum opt zile, fără să mai fie nevoie să vă deranjați în vreun fel. Dacă sunteți de acord, este suficient să semnați aici.

Client: Nu știu ce să decid.

Vânzător: Pentru dumneavoastră, vă recomand acest model.

Client: Toate aceste demersuri mi se par complicate.

Vânzător: Stați liniștit. Ne ocupăm noi de tot.

Promotor
Fii puternic
Părinte

Comportament observabil:
— provoacă la competiție
— cântărește „puterea" vânzătorului

Exemple:

Client: Ce discount îmi oferiți la asta?

Vânzător: Pentru dumneavoastră, avem cele mai bune condiții, firește! *(cu un mic semn complice din ochi: ne înțelegem!)*

Client: Și eu ce câștig din asta?

Vânzător (pe un ton direct și stimulator) : În formula asta, câștigați...

Client: Asta-i o șmecherie de-a voastră. Sunt sigur că în altă parte îl voi găsi mai ieftin.

Vânzător (cu un ton direct și stimulator): Fac pariu cu dumneavoastră că nu.

(*sau*): Imposibil! La prețul ăsta deja e o superafacere!

Rebel
Fă eforturi

Comportament observabil:
— nu „înțelege"
— îl pune pe vânzător să se străduiască

Exemple:

Client: N-am înțeles nimic din ce mi-ați explicat.

Vânzător (făcând semn cu ochiul și zâmbind): Probabil că v-am dat prea multe informații. Ce aveți chef să aflați?

Client (pe un ton chinuit): Aș vrea să știu ăăăă...., adică..., hmm... diferența dintre, dintre.... ăăă... aceste produse.

Vânzător (cu un zâmbet complice): O să vă arăt asta întâi. E foarte simplu. E OK așa?

Client: Mda, nu mi se pare genial.

Vânzător (pe un ton ludic): A, da? Și ce anume vi s-ar părea dumneavoastră genial?

VÂNZĂTORUL SUB STRES

Utilizarea metodei Process Communication în vânzări îi permite vânzătorului să se adreseze clientului în funcție de tipul său de personalitate sau, cel puțin, să identifice semnalele lui de stres și să remedieze situația. Metoda îl ajută însă și să-și gestioneze propriul stres.

Sub tensiune, vânzătorul riscă să dezvolte comportamente negative care îl pot conduce la eșec. Care ar fi reacțiile unui om de vânzări stresat? Fiecare tip de personalitate are micile ei manii...

Sub stres, vânzătorul de tip **Gânditor** activează un driver Fii perfect. El se simte obligat să fie perfect, ceea ce îl va face să aibă tendința să detalieze

excesiv sau să informeze excesiv. Dacă va da peste un client cu aceeași bază ca a lui, acesta din urmă va considera, probabil, că are de-a face cu „cineva care își cunoaște bine meseria". Dacă însă e în negociere cu un client de tip Empatic, acesta ar putea crede că e în fața „unui adevărat tartor și e riscant să cumperi ceva de la el". Clientul de tip Rebel va considera că „tipul ăsta e o pacoste! Ce-mi tot turuie chestii din care nu înțeleg nimic?" Clientul cu bază de Promotor: „Dacă și produsul e la fel de plicticos ca tipul ăsta, nu cred că-i cazul să-l cumpăr". Clientul cu bază de Imaginator se poate simți invadat de toate aceste detalii și să-și dorească informații mult mai concise.

Vânzătorul de tip **Rebel** va activa un driver Fă eforturi și-i va fi greu să dea informațiile esențiale într-un mod simplu și concis. Va fi perceput de majoritatea tipurilor de personalitate drept neclar, iar clienților le va veni greu să priceapă ce interes ar avea produsul.

Vânzătorul de tip **Perseverent** va fi sub influența unui driver Fii perfect Părinte și va avea tendința să se plaseze într-o poziție dominantă. În consecință, clientul riscă să se simtă într-o poziție de inferioritate. Se poate întâmpla să se supună și să cumpere, dar va resimți un disconfort sau se va revolta spunând: „Drept cine se crede tipul ăsta?! N-am chef să cumpăr nimic de la cineva ca el!"

Vânzătorul de tip **Empatic** sub stres va avea tendința să vrea să facă plăcere înainte de toate și se va supraadapta. Va face „prea mult" și va risca să fie

considerat de client fie prea insistent, fie prea moale. Se poate, de asemenea, să întâmpine dificultăți în definirea unor limite clare ale contractului său sau să-și neglijeze propriul interes și pe cel al firmei în fața interesului clientului. Poate să piardă din vedere obiectivul și să se blocheze în relația cu clientul.

Vânzătorul de tip **Promotor** sub stres va avea un comportament cu driver Fii puternic Părinte cu două tipuri de caracteristici. Pe de o parte, se poate erija într-un fel de cowboy care promite marea cu sarea. Într-o primă fază, va crea o relație foarte apreciată de client. Va ști să-și folosească șarmul, însă dacă „nu-i place" de client, există riscul să-l lase baltă să se descurce singur cu documentația. În a doua fază, după ce a bătut palma, are tendința să-l neglijeze pe client. Nu se mai ocupă de procesul de vânzare, care nu-i mai aduce nicio provocare, ceea ce devine, cel mai adesea, frustrant pentru client, care consideră: „Am fost păcălit, n-o să se mai întâmple a doua oară".

Vânzătorul de tip **Imaginator** sub stres va avea tendința să nu se implice suficient în relație. De aici vor decurge o serie de consecințe negative, deoarece pentru clienți calitatea relației constituie o sursă importantă de motivare. De altfel, puține persoane cu bază de Imaginator sunt motivate de activitatea comercială, care îi obligă să aibă contacte frecvente cu clienții.

În contextul din ce în ce mai exigent din sfera vânzărilor, capacitatea de a-ți gestiona stresul a devenit un atu major. Cu cât omul de vânzări este mai

conștient de comportamentul său natural, cu atât știe să fie mai atent la ceea ce face. Vânzătorul Gânditor, de pildă, ar putea fi atent și să evite oferirea prea multor detalii și să se mărginească la a da doar acele informații de care clientul său are nevoie. Pentru tipul Promotor va fi invers, deoarece oferirea informațiilor nu are nimic excitant pentru el. El este, mai degrabă, genul care zice: „Găsiți totul în documentația pe care v-am dat-o" — prin urmare, va trebui să fie atent la partea de asistare a clientului în prezentarea produsului. Vânzătorul de tip Rebel va trebui să fie atent să dea informații, să-și structureze demersul și să nu sară peste etape în procesul de vânzare. În ceea ce privește tipul Perseverent, acesta ar trebui să fie atent să nu pară prea serios sau cu prea multă morgă și să-și adapteze la o viteză mai mică demersul său de tip „buldozer". În fine, vânzătorul de tip Empatic va avea nevoie să învețe să-și definească limitările într-un mod pozitiv, fără să se simtă prost și să nu se mai lase invadat de clienții care cer prea mult. Vânzătorul Imaginator ca bază va avea grijă să stabilească o relație mai „consistentă" cu clientul.

ATUURILE VÂNZĂTORULUI, ZONELE DE ATENȚIE ȘI ETAPELE VÂNZĂRII

Numeroasele noastre cursuri de formare în Process Communication pentru oamenii din vânzări ne-au permis să identificăm cele mai frecvente puncte forte și cele care trebuie ameliorate pentru fiecare tip de personalitate. Am sintetizat aceste observații în tabelul 10.3. Am remarcat, de asemenea, o corelație

importantă între etapele procesului de vânzare, descrise de vânzător ca fiind ușoare, și cele în cazul cărora acesta poate întâmpina dificultăți. Acest tabel trebuie interpretat, firește, luând în considerare personalitatea vânzătorului, experiența sa și toate celelalte detalii care îl fac unic.

Tabelul 10.3. Gestionarea stresului, pentru ameliorarea vânzărilor

Tip	Puncte forte	Puncte de ameliorat	Etapă de vânzare +	Etapă de vânzare –
Empatic	Contact de calitate. Disponibilitate. Capacitate de ascultare.	Afirmarea sinelui. Capacitatea de a spune „nu" fără a se simți prost.	Contact.	Finalizarea (ar putea să se mulțumească cu faptul că „a petrecut un moment plăcut cu clientul").
Gânditor	Organizare, metodă în pregătirea întâlnirii, structurare.	Flexibilitate. Empatie.	Cunoștințe. Culegerea de informații. Sinteză.	Contact (cu alte tipuri de personalitate).
Perseverent	Rigoare. Metodă.	Decontractare. Partea ludică.	Convingere.	Contact (poate părea că

	Fiabilitate. Analiză.	Ascultare. Analiză (are tendința să interpreteze).		„dădăcește" sau că este unul care dă lecții).
Promotor	Capacitate de adaptare. Șarm. Are întotdeauna ceva de propus.	Empatie. Sprijin. Asistență.	Contact. Finalizare.	Culegerea de informații. Analiza nevoilor (poate avea tendința să dea soluții gata făcute). Poate fi perceput ca un „cowboy".
Rebel	Decontractare. Creativitate.	Rigoare. Organizare.	Contact. Orice soluții care fac apel la creativitatea sa.	Finalizare. Îi poate părea prea laborios să ajungă la o finalizare.
Imaginator	Capacitate de	Implicarea în	Cunostinte.	Contact. Nu

	ascultare. Imaginație. Sânge rece.	relația cu clientul.		este de obicei un „relațional“.

Tabelul 10.4. Abordarea câștigătoare — adaptarea la client

Tip	Nevoie	Percepție	Canal
Empatic	Atenție personală. „Mă interesați ca persoană.“	Emoție	Grijuliu
Gânditor	Recunoșterea muncii. Structurarea timpului. „Vă dau datele și informațiile de care aveți nevoie și dumneavoastră decideți.“	Gânduri	Interogativ / Informativ
Perseverent	Respectarea convingerilor. Recunoașterea muncii. „Puteți avea încredere în noi, la fel și în produsele și serviciile noastre.“	Opinii	Interogativ / Informativ
Imaginator	Singurătate. Directive. „Spuneți-mi ce vreți și mă	Inacțiune/ Imaginație	Directiv

	ocup eu de restul".		
Rebel	Contact. Joc. „E haios de lucrat cu dumneavoastră."	Reacții	Ludic
Promotor	Incitație. „Sunt aici să vă dau ceea ce doriți la cel mai bun preț."	Acțiuni	Directiv

O ABORDARE CÂȘTIGĂTOARE A VÂNZĂRII

După identificarea tipului de personalitate al clientului și satisfacerea propriilor nevoi psihologice — rămânând atent la propriile semnale de stres și la cele ale clientului — vânzătorul antrenat comunică cu clientul folosind canalul de comunicare potrivit, răspunzând nevoilor sale psihologice și folosind modul de percepție preferat (tabelul 10.4).

Process Com... sau cum să le spui „Te iubesc!"

„Tot ceea ce ne apropie este esențial."

Jean Moulin

Adeseori, participanții la cursurile de Process Communication experimentează modelul pentru prima dată... în familie. „Testează" canalele și le explică partenerilor și copiilor lor tipurile de personalitate și dinamica nevoilor psihologice. Aceste sesiuni duc, adesea, la momente de metacomunicare spontană pline de haz, care au efecte benefice pentru ambianța generală.

Fenomenele de metacomunicare există în viața de cuplu sau în relația părinte–copil, la fel ca peste tot. Ele generează situații dificile, de genul: „Nu-l mai înțeleg pe fiul meu sau pe soția mea..." Faptul de a putea decoda „comportamentele-pro-blemă" și de a ști să le decriptăm sensul ne permite să le găsim răspunsul potrivit și să evităm un „tsunami" de stres. A ține cont, de pildă, de dinamica nevoilor psihologice va ușura înțelegerea și rezolvarea majorității conflictelor dintre parteneri. Folosirea canalului potrivit cu copilul va aduce, cel mai adesea, o schimbare considerabilă în relație (în timp ce insistența de „a-i băga ceva în cap" cu tot dinadinsul îl va face să se încăpățâneze și mai tare). Pentru un profesor, faptul că știe că un elev de tip Rebel nu va învăța în același fel ca unul cu bază de Gânditor sau Empatic va deveni un ajutor prețios în aplicarea

unei pedagogii individualizate.

DINAMICA ÎN CONFLICTELE DE CUPLU

„Când mama și tata se ceartă,
este deoarece nu se înțeleg."
Mathieu, 8 ani

Dincolo de un trai material și o viață sexuală satisfăcătoare, reușita în cuplu depinde, în mare parte, de satisfacerea nevoilor psihologice de către partener. Invers, eșecul în cuplu vine adesea din faptul că, puțin câte puțin, partenerii nu au mai știut cum să-și gestioneze și să-și întrețină relația, că neînțelegerile s-au acumulat și că, în cele din urmă, plăcerea sau chiar fericirea au abandonat definitiv locul faptei.

PERCEPȚII DIFERITE

Eric și Marie au participat la un curs pentru cupluri ca să încerce să rezolve o criză importantă. Înainte de curs, Eric avea de gând să se despartă de Marie. El are 28 de ani, o bază de Imaginator
și este în fază de Rebel. Este educator specializat în prevenție. În fiecare zi este în contact cu adolescenți în dificultate:

> Când ajung acasă seara, sunt obosit, am chef să stau liniștit, să mă întind pe canapea, să ascult muzică, să citesc o carte bună și să nu mai fac nimic altceva. Marie suportă foarte prost atitudinea mea, se simte

neglijată, se plânge de asta și-mi spune că, dacă aș iubi-o, aș lua-o în brațe, aș fi mai apropiat de ea. Atunci eu mă simt invadat de cererile ei, mă închid în bula mea și mă retrag. Uneori, chiar ies să fac o tură ca să mai respir.

Ce se întâmplă? Eric este în faza sa Rebelă toată ziua. Seara, are nevoie de singurătate, semn că acum „coboară" în baza sa de Imaginator.

Marie are bază Empatică, îl iubește mult pe Eric și așteaptă de la el aceleași sentimente. Seara, ea cere tandrețe și căldură. Ea interpretează comportamentul rece și distant al lui Eric ca pe un semn de detașare și de pierdere a interesului față de ea.

Așa se face că, în ciuda iubirii pe care o simt unul pentru celălalt, fiecare își împinge partenerul sub stres. Cu cât Eric este mai „absent", cu atât Marie cere mai multă iubire și cu cât Marie cere mai multă iubire, cu atât Eric se retrage mai mult. Fiecare e convins, firește, că celălalt este cauza problemei — dacă Eric ar fi mai atent, Marie s-ar simți mai bine și invers, în cazul lui Eric, dacă Marie ar fi mai puțin invazivă, aerul ar fi mai respirabil pentru el.

Când devin conștienți de semnificația reală a problemei, Marie și Eric pot găsi răspunsuri adaptate la nevoile lor reciproce.

Eric: Mi-am dat seama că Marie nu încerca să-mi „pună zgarda la gât" sau să mă invadeze. Are o bază Empatică și are nevoie de tandrețe și căldură.

Marie: Credeam că nu mai eram importantă pentru Eric. Înțeleg acum că, având bază de Imaginator, el are nevoie, înainte de toate, de calm și de singurătate la sfârșitul zilei, după „hărțuiala" de peste zi de la serviciu.

Multe din conflictele de cuplu pot fi evitate și înlocuite cu o intimitate mult mai plină de satisfacții dacă partenerii înțeleg trăirile interne ale celuilalt și dacă învață să vorbească despre relația lor. Mai mult, odată ce fiecare acceptă să-și asume partea sa de responsabilitate în conflict, rezolvarea problemei devine mult mai ușoară.

Multe din sursele de neînțelegere în interiorul cuplurilor vin din faptul că fiecare așteaptă de la celălalt să perceapă viața așa cum o face el:

- „E normal să gândești înainte și pe urmă să acționezi", declară tipul Gânditor.
- „Cel care nu e în contact cu propriile emoții are un handicap al sufletului", afirmă tipul Empatic.
- „Ceea ce contează la un individ sunt, înainte de toate, valorile și opiniile lui", susține tipul Perseverent.
- „Doar acțiunea merită!", decretează tipul Promotor.
- „Pentru mine e simplu: am chef sau n-am chef", replică tipul Rebel.
- „Importantă este bogăția vieții interioare", șoptește tipul Imaginator.

Povestea lui Patrick și Geneviève ilustrează dificultățile pe care le întâmpină numeroase cupluri în înțelegerea și acceptarea diferențelor celuilalt.

Ea permite intervenția la mai multe niveluri:

- o mai bună cunoaștere de sine, a nevoilor psihologice și a tehnicilor de gestionare a stresului;
- o mai bună cunoaștere a membrilor echipei;
- învățarea unui limbaj comun pentru comunicarea cotidiană și pentru gestionarea conflictelor;
- definirea unui *profil al echipei* și a unui plan de acțiune și de dezvoltare care include punctele ei tari și axele pentru ameliorare.

Un astfel de proiect necesită o sesiune de formare cu echipa și managerul său. El are la bază inventarul de personalitate al fiecărui participant.

Pe durata sesiunii de formare, echipa descoperă trei concepte fundamentale pentru înțelegerea funcționării ei, a comunicării interne și a proceselor care au loc în caz de conflicte. Aceste concepte sunt: *profilul echipei*, *dinamica conflictelor* și *matricea de interacțiune*.

Joelle: Cum, cum?!

Jacques: Matricea de interacțiune. Schema interacțiunilor din echipă, dacă-ți place mai mult așa. Fiecare membru înscrie într-un tabel tipurile de personalitate pentru care dispune de cel puțin 60% din energia sa, adică acelea pe care le poate mobiliza ușor pentru a comunica (vezi tabelul 9.2).

Joelle: Adică baza sau, cel mult, faza lui.

Jacques (pe un ton ușor agasat): Nu. *Toate* tipurile pentru care dispune de 60% din energia sa. Poate fi cazul pentru primele trei sau patru etaje din imobilul său. Odată ce fiecare și-a înscris aceste tipuri în tabel, respectând un cod de culori pentru fiecare tip, va fi ușor de vizualizat unde ar fi eventualele dificultăți de relaționare.

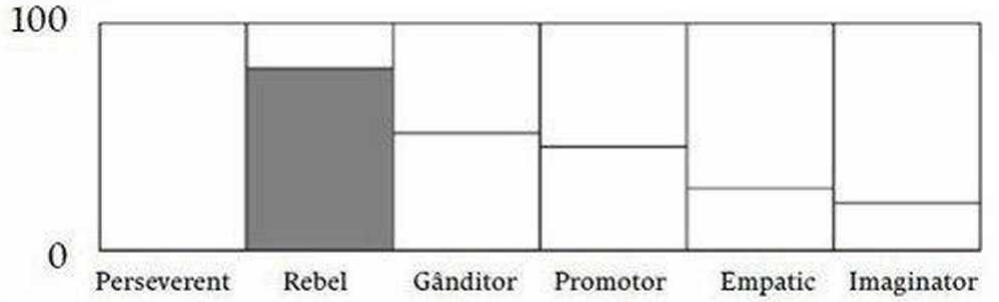
Isabelle: Să ne imaginăm că o persoană folosește cel mai ușor energia pe care o are în palierele Empatic și Rebel și interacționează zi de zi cu un coleg care se simte cel mai în largul său în etajele Imaginator și Promotor... E foarte posibil să întâmpine ceva dificultăți în înțelegere. Simplul fapt de a beneficia de o descriere a problemelor de interacționare poate dezamorsa eventualele tensiuni și va permite comunicarea despre relația dintre ei. Unul ar putea spune: „Mi-aș fi dorit un contact mai cald cu tine, de fapt..." Iar celălalt ar răspunde: „Nu m-aș fi gândit niciodată la asta. Reflexul meu este să apăs pedala de accelerație..." Prin urmare, folosirea Process Com poate avea rol de mediator și va „dezamorsa" orice judecată de valoare.

Anne: Am putea spune că matricea de interacțiune permite înțelegerea forțelor naturale existente în echipă și o abordare diferită a „nodurilor relaționale" inerente oricărui sistem.

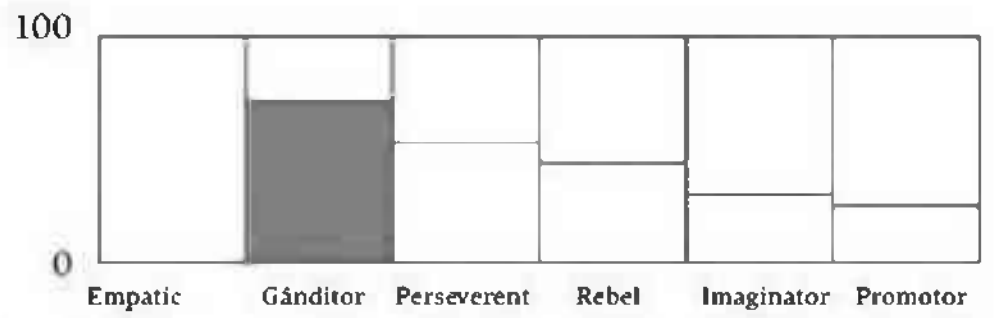
Acest demers ne permite, de asemenea, să ne dăm seama cum pot fi satisfăcute nevoile psihologice ale unora și ale altora. Să luăm exemplul unei echipe

compuse din membri a căror bază este fie de Gânditor, fie de Perseverent. Presupunem că unul dintre membrii echipei are fie o bază de Rebel, fie o fază de Imaginator. Este foarte probabil ca acesta din urmă să se simtă aici „ca un arici între baloane" și să întâmpine dificultăți în relaționarea cu colegii săi. În cadrul unui training, întreaga echipă analizează această situație cu scopul de a găsi o cale de creștere a eficienței, luând în calcul această specificitate. Primul pas este acceptarea diferențelor. Or, este mult mai ușor să o faci din moment ce acestea sunt înțelese (în special în cazul tipurilor Gânditor și Perseverent, care au nevoie să înțeleagă pentru a acționa).

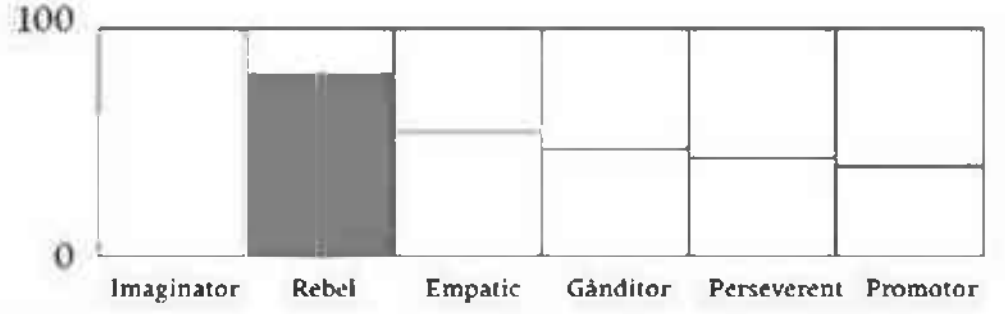
François



Annie



Jean-Paul



Claudine

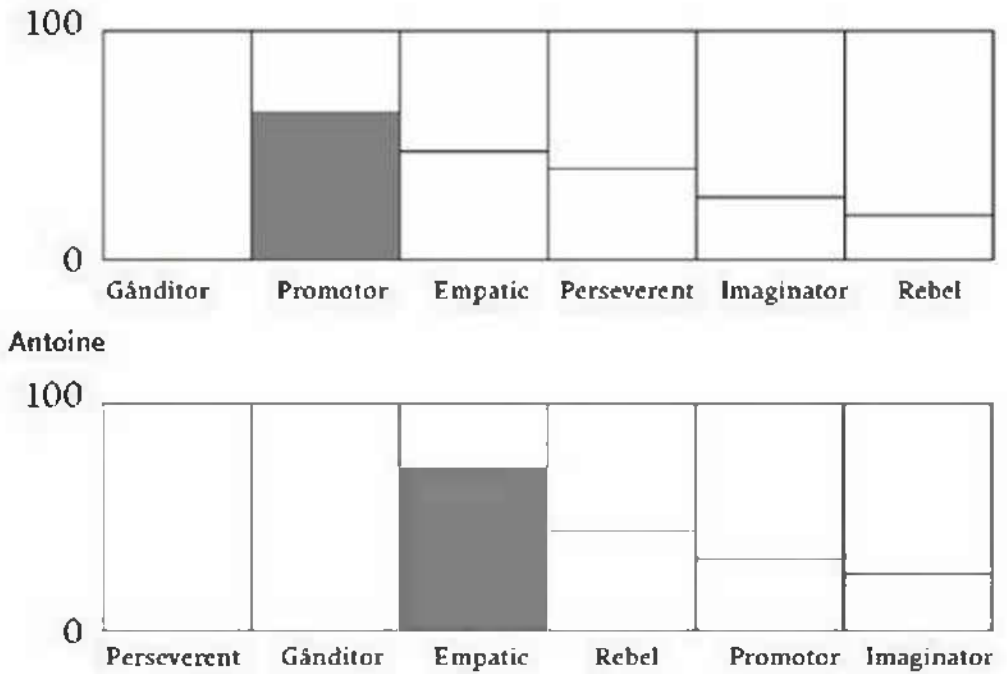


Figura 9.1. Profilul membrilor echipei

Ca să ilustrăm acest caz, luăm o echipă formată din François, Annie, Jean-Paul, Claudine și Antoine. Structura lor de personalitate este prezentată sub formă de histograme, având baza în stânga, iar faza actuală marcată cu gri (figura 9.1). Plecând de la aceste profiluri, echipa își va defini „matricea de interacțiune" (tabelul 9.2 și figura 9.2). Punctajele din tabel sunt luate din profilul fiecăruia (figura 9.1).

François, Annie, Claudine și Antoine pot să comunice ușor dinspre părțile lor de Gânditori și Perseverenți. Jean-Paul, în schimb, neavând decât cu François în comun partea Rebelă, va fi nevoit să-și mențină un nivel bun de energie, pentru a se putea adapta la modul de funcționare dominant în echipa sa. (Oare va fi această echipă în stare să îi accepte tendința naturală spre glume repetate? Va face ea oare apel la creativitatea lui?) De asemenea, partea Promotoare a lui Claudine va avea, probabil, puțin ecou în această echipă.

Tabelul 9.2. Modelele de interacțiuni rezultate din profilurile individuale

	Perseverent	Rebel	Gânditor	Promotor	Empatic	Imaginator
François	100	80	55	40	35	25
Annie	50	45	75	20	100	30
Jean-Paul	45	85	50	40	55	100
Claudine	45	20	100	65	50	30
Antoine	100	40	100	35	75	30
Total	340	270	380	200	315	215
Media	68	54	76	40	63	43

Echipa dispune acum de elementele necesare pentru elaborarea structurii sale de personalitate. Aceasta corespunde mediei aritmetice dintre componentele fiecărui membru. Profilul astfel obținut are avantajul de a fi simplu și

imediat operațional (figura 9.3).

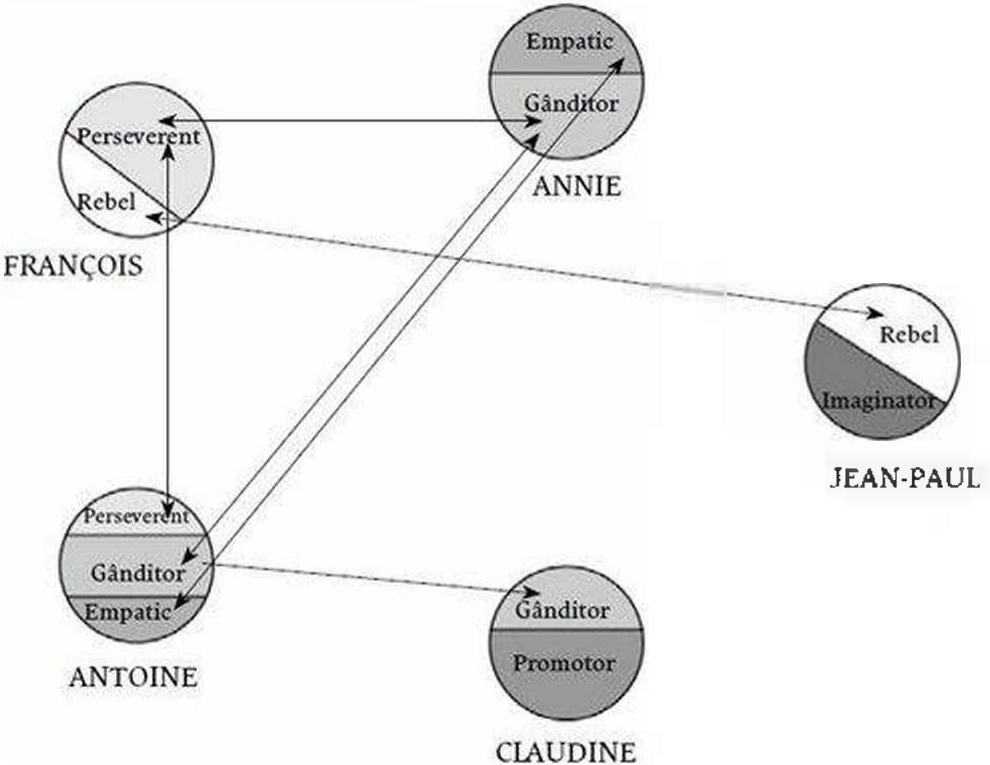


Figura 9.2. Matricea de interacțiune în sânul echipei

Joelle: Noi am fi echipa ideală. Produs integral, garantat 100%, din fiecare tip. Chiar mă întreb cum de nu suntem deja la guvernare?

Jacques: Depinde pentru cine ar fi ideală...

Pierre: Dacă am înțeles bine, structura echipelor de conducere ar fi următoarea: Perseverent/Gânditor/Empatic/Rebel/Imaginator/Promotor. Prin urmare, ele dispun de multă energie în primele două etaje și de destul de puțină energie în ultimele două sau trei... Punctele lor forte ar fi profesionalismul „Gânditor", simțul administrativ, de organizare, de planificare, exigența morală și spiritul combativ „Perseverent". Axele lor de ameliorare: ascultarea (sindrom, de asemenea, „Perseverent"), căutarea de certitudini și pointilismul (tendințe „Gânditor"), grija relativă față de oameni (în lipsă de Empatic), puțină creativitate, dificultate de adaptare și lipsă de reflexie aprofundată... din lipsă de timp, se înțelege!

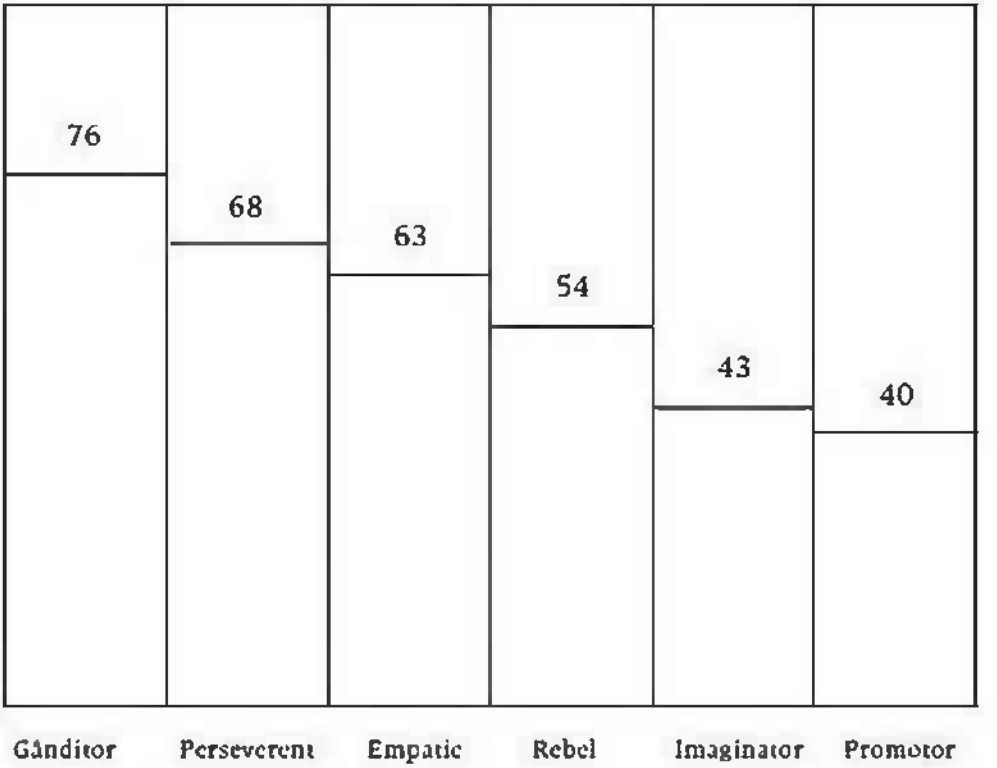


Figura 9.3. Profilul echipei

Isabelle: Plecând de la acest profil, ei pot să deducă un plan de acțiune. Pot să conștientizeze efortul de dezvoltare pe care îl au de făcut pentru a-și optimiza resursele. Ar putea, de exemplu, să aibă în vedere acțiuni care să le amelioreze punctele slabe.

La una din ultimele noastre sesiuni de training, profilul echipei de conducere era similar celui descris mai sus. Diferitele baze și faze ale acestei echipe erau următoarele: Perseverent/ Empatic, Perseverent/ Promotor, Gânditor/Perseverent, Perseverent/Rebel, Gânditor/Empatic, Perseverent/Gânditor. Reacția participanților:

Acest profil ne-a făcut să ne gândim serios la ce și cum să facem. Echipa noastră știe să analizeze probleme și să facă sinteze, însă suntem mai slabi la partea de acțiune. Va trebui să fim atenți la acest aspect. Cu atât mai mult cu cât doar unul dintre noi e mai înclinat către acțiune, fiind în fază Promotor, însă... o ia cam repede. Va trebui să ne punem la punct niște mecanisme și niște sisteme de „veghe", care să ne garanteze o mai bună repartiție a resurselor noastre.

Ca și în cazul stilurilor de management, integrarea Process Com în funcționarea unei echipe va atrage după sine un câștig substanțial de timp. De multe ori, îi auzim pe manageri spunând: „În compania noastră, 40% din energie se cheltuiesc pe probleme de comunicare". Îi auzim însă și pe angajați care adaugă: „O-ho, și dacă ar fi doar 40%, încă ar fi bine!"

Totuși, nu-i vorba de nicio „magie" aici. Luptele pentru influență nu vor dispărea de azi pe mâine. Pur și simplu, „combatanții" vor dispune de un instrument care le va permite să le gestioneze într-o manieră sănătoasă dacă decid

să o facă. Liderul trebuie să fie garantul perenității demersului. Propriul său angajament e cel care autorizează celelalte schimbări. Cu cât o echipă de conducere este mai atentă să răspundă nevoilor psihologice ale membrilor săi, cu atât aceștia, la rândul lor, vor fi în măsură să facă același lucru cu echipele lor. În schimb, dacă sunt stresați de lider, și ei vor avea tendința să repercuteze acest stres negativ asupra angajaților.

Comunicarea ratată este, prin urmare, principalul risc care pândește echipa. Ea duce la frustrare, la o stare de rău, la lipsă de energie și la situații conflictuale. Succesul sau eșecul echipei depind, în cea mai mare parte, de mijloacele de care dispune aceasta pentru a-și optimiza calitatea relațiilor din cadrul ei. Cu cât ele vor fi mai simple, mai ușor de personalizat și de înțeles de către toți, cu atât vor fi mai eficiente.

Unul dintre beneficiile imediate ale trainingului, pentru o echipă, este descoperirea importanței metacomunicării. Astfel, unul dintre exercițiile cele mai apreciate de către participanți este cel care constă în exprimarea de către fiecare a ceea ce apreciază și a ceea ce nu apreciază în comportamentul unui coleg. Concluziile pe care le-am auzit adesea în sesiunile de feedback au fost: *Lucrăm împreună de mai bine de zece ani* (sau chiar mai mult) *și nu ne cunoaștem.*

După o sesiune de training, unul dintre participanți ne-a dat următorul

feedback: „Pe durata cursului, s-a dovedit că unul dintre colegii noștri era în fază Empatică, ceea ce chiar ne-a surprins pe toți, deoarece nu se manifesta ca atare. Faptul că a descoperit acest lucru i-a permis să se deschidă mult și să fie privit diferit de către ceilalți, ceea ce a avut consecințe pozitive în relațiile dintre noi".

Reticența obișnuită de a exprima ce credem și ce simțim provine, pe de o parte, dintr-o teamă explicită ca tot ceea ce spunem „să nu se întoarcă împotriva noastră" și, pe de altă parte, dintr-o presiune culturală care ne impune o *reținere* severă în acest domeniu.

Totuși, acest tip de exercițiu este prețios, deoarece dă informații despre modul în care fiecare individ este perceput, despre punctele sale tari (care, uneori, nici măcar nu sunt cunoscute) și despre cele care trebuie ameliorate (adesea necunoscute și acestea, sau exagerate). El permite participanților să dobândească un nivel ridicat de energie și de încredere în sine și provoacă o consolidare a coeziunii în echipă. Este evident că rolul de moderator este fundamental în acest tip de experiență. Moderatorul trebuie să asigure derularea exercițiului într-un climat de acceptare, de bunăvoință și de autenticitate.

Trainingul de coeziune a echipei furnizează instrumente personalizate și, totodată, referințe pentru grup. Cursul permite, de asemenea, impunerea unui limbaj comun. În cazul unui conflict, un membru neimplicat poate trage

bătăi de cap pe toată durata școlii. Cu excepția unui an, când profu a fost chiar genial și ne-a plăcut atât de mult de el, încât pur și simplu îi sorbeam cu toții orice cuvânt".

Taibi Kahler și echipa sa au făcut un studiu pe o grupă de 300 de elevi de liceu considerați în situație de risc. Aceasta însemna că aveau comportamente negative atât de severe și atât de frecvente, încât riscau să-și compromită terminarea studiilor. Această cercetare[50] a arătat că 295 dintre elevi aveau nivelul Gânditor la ultimul etaj din imobilul lor și erau, în marea lor majoritate, Rebeli sau Promotori ca bază. E ușor să ne imaginăm energia pe care au fost nevoiți să o investească într-un sistem conceput de (și, prin urmare, pentru) profesori de tip Perseverent sau Gânditor... Arhetipul profesorului ideal pentru acești elevi ar fi, cel mai probabil, profesorul de literatură din *Cercul poeților dispăruți*, o minune de Perseverent în fază de Rebel, care-și pune tot sufletul în transmiterea mesajului și o mai face și într-un mod ludic...

În procesul de învățare, cea mai eficientă pedagogie e cea care face apel la:

- emoții în cazul elevilor de tip Empatic — pentru aceștia fiind fundamental să-și iubească profesorul. Ei se vor strădui să reușească și vor face toate eforturile să învețe pentru a face plăcere profesorului și părinților;
- fapte și structurarea timpului pentru elevii de tip Gânditor care, în cele mai multe cazuri, nu vor întâmpina prea multe dificultăți pe durata școlii;

- tot la fapte în cazul tinerilor Perseverenți și Imaginatori care funcționează cel mai bine într-un sistem informativ. Elevilor de tip Perseverent le place să meargă până în esența lucrurilor, existând riscul să se înece uneori într-o adevărată bulimie de a vrea să știe tot și să învețe tot. Elevul Imaginator ca bază va fi adesea confruntat cu stresul examenelor, pe care va avea uneori dificultăți să le susțină din lipsă de timp;
- joacă și experimente pentru elevii de tip Rebel (cel mai adesea, acestea sunt sarea și piperul pentru ei);
- provocări și un nivel înalt de energie pentru elevii de tip Promotor (deși, adesea, este o „bătălie pierdută din start"...) — sportul este, cel mai frecvent, domeniul în care vor da ce au mai bun.

Una dintre participantele la curs, directoare a unui liceu tehnic, ne-a explicat cum folosește metoda Process Communication în profesia ei:

— În unitatea noastră, deviza este „trebuie să faceți". Or, mulți dintre elevii noștri au ajuns la școala tehnică deoarece nu au reușit în altă parte, și asta, cel mai adesea, din rațiuni afective. Deoarece, la un moment dat nu au primit recunoașterea de care aveau nevoie. De unde și importanța folosirii canalului potrivit de comunicare pentru a putea aborda realitatea fiecăruia. De altfel, asta ajută și la consilierea lor în raporturile cu profesorii. Îi facem să înțeleagă că au dreptul să fie furioși, să critice, însă este

în interesul lor să se exprime cumva și să-și transmită mesajul.

— Și funcționează?

— Da... Pentru mine, cel puțin, funcționează! Îmi permite ca în situațiile dificile să am un tip de dialog în care să nu mă enervez și am senzația că sunt mult mai utilă așa decât să le fac pur și simplu morală. Multora dintre ei le spun: „Am făcut un curs care se numește Process Com. Am învățat că... etc.". Asta le place, deoarece suntem la egalitate. Chiar și eu învăț.

---

[50] Convorbiri între Gérard Collignon și Taibi Kahler, Little Rock, iulie 1990.

În clasă

Filmul lui Laurent Cantet[51], premiat cu Palme d'Or la Cannes în 2008, spune, sub forma unui documentar, povestea unei clase a XII-a dintr-un colegiu „sensibil". François, profesor de franceză, și diriginte pe deasupra, trebuie să gestioneze cum poate o gașcă de adolescenți cu o energie Rebelă greu de canalizat — un monument de comunicare ratată. Am ales câteva secvențe care ni s-au părut foarte semnificative în privința dificultății de a comunica și a modului în care pare mult mai *firesc* să fii în conflict decât în sinergie. Dacă revedem pozițiile de viață, vom observa că poziția + / + autentică este oricum, numai naturală nu — ceea ce ilustrează perfect acest documentar (am căutat să transcriem cât mai fidel posibil limbajul folosit de diferiții protagoniști).

Le propunem cititorilor o analiză Process Com a fiecărei secvențe și le sugerăm opțiuni pentru a evita sau a ieși din mecanismele de eșec atât de bine ilustrate în acest film foarte frumos.

ÎNCEPEREA ȘCOLII

Elevii intră în clasă, pălăvrăgesc, se tachinează și râd mult. François încearcă să preia controlul:

François: Bine, bine, bine, bine, bine, hei! Hei! Hei! Ho! (*lovește în catedră*). Hai să ne calmăm puțin! Tu, care te agiți atât, vei începe prin a-ți da jos gluga.

Mi-ar plăcea să fie clar încă de la începutul anului. Hei, hei! Pierdem 5 minute până ne încolonăm jos, pierdem încă 5 minute până când urcăm, pierdem încă 5 minute până ne găsim locul în bănci... Pierdem un sfert de oră dintr-o oră. Nu știu dacă voi vă dați seama ce înseamnă un sfert de oră dintr-o oră. Dacă e să socotim că avem 25 de ore pe săptămână și aproape 30 de săptămâni într-un an, pierdem mii de minute. Alți colegi de-ai voștri chiar folosesc întreaga oră ca să învețe. Vă dați seama ce avans câștigă în fața voastră într-un an? Și-apoi ne mai mirăm că...

François poartă o mască de Atacator și se află într-o poziție de viață + / –. Acest atac este declanșat de nevoia sa nesatisfăcută de structurare a timpului. El caută, inconștient, să-i culpabilizeze pe elevi pe motiv că „elevii buni muncesc o oră, voi nu munciți atât și iată unde sunteți".

Khoumba: Dar nu facem niciodată o oră, nu?

Masca invită masca, așa cum ne puteam aștepta, iar Khoumba răspunde tot dintr-o poziție de + / –: „Eu am dreptate, dumneavoastră greșiți".

François: Ridicăm mâna dacă vrem să vorbim.

Tentativă de control + / -.

Khoumba ridică mâna.

François: Ce e?

Khoumba: Nu facem niciodată o oră de curs, nu? Dumneavoastră, profii, ziceți asta de fiecare dată, însă nu facem niciodată o oră întreagă de curs. Începem la 8:30 și terminăm la 9:25, și asta nu face o oră.

François: De acord, facem 55 de minute. Așa este. Mulțumesc, este chiar o remarcă foarte importantă (*ton ironic, se scarpină la ureche*).

Tonul arată că, deși a fost prins pe picior greșit, François este pe mai departe într-o poziție + / –. Totuși, ironia din voce indică faptul că poartă acum o mască de Acuzator, ceea ce sugerează în cazul lui o fază Rebelă.

Khoumba: Dar nu facem niciodată o oră, așa că nu mai spuneți că ceilalți fac o oră. Nici la celelalte colegii nu se face o oră.

Eu am dreptate/dumneavoastră greșiți. Khoumba poartă acum o mască de Atacator, ca urmare a mecanismului de eșec declanșat de intervenția lui François, și „pleacă în cruciadă".

François: Ceea ce spun eu este că pierdem timp, iar acum pierdem și mai mult. Ca să începem, scoateți cu toții câte o foaie de hârtie, pliați-o în două ca să stea pe bancă și scrieți-vă pe ea numele și prenumele.

François folosește acum canalul Directiv. Nu există nicio devalorizare a elevilor în această interacțiune.

François: Hai să nu mai pierdem timpul și cu asta, grăbiți-vă un pic. Nu-i nevoie de cinci minute ca să scrieți un nume și un prenume. Ce-nseamnă asta?

François devalorizează ritmul elevilor săi (+ / –).

Opțiune: (*François aplaudă*). O, da! Aveți o superenergie după vacanță! (*Privește clasa amuzat.*) Și, știți ce? O să folosim toată energia asta ca să facem o mulțime de chestii frumoase, credeți-mă, nu vom pierde niciun minut. Ce zici Khoumba? Hei, Rabah, o să mori de cald cu gluga aia pe cap! Mai bine aerisește-ți puțin părul, că o să-i priască. Și, știi ce Rabah? Nu-i nici măcar nevoie să suspini ca să ți-o dai jos. Hai, să o luăm din loc (n-am zis să luăm un loc!) cu anul acesta școlar care va rămâne în anale! Toată lumea cunoaște pe toată lumea, nu? OK, atunci hai să luăm o foaie ca asta (*François arată ca exemplu*) și fiecare își scrie sau desenează, cum vreți voi — domnișoarele au voie să facă și inimioare! —, numele și prenumele. Gata, hai să-i dăm drumul! Hai să vedem cine face cel mai frumos desen...

CRONICA UNUI EȘEC ANUNȚAT

La studiul unui text, elevii enumeră cuvintele pe care nu le cunosc. Cuvântul „austriacă" se numără printre acestea. Wei cere explicații, Esmeralda intervine.

Esmeralda: Haide, toată lumea știe ce înseamnă „austriacă". Cineva care este din Austria.

François: Da, însă uite că se întâmplă ca Wei să nu știe asta.

Opțiune: Aproape toată lumea, Esmeralda, aproape toată lumea...

Esmeralda: Da, dar ea este singura care nu știe. Restul știm.

François: În regulă, am înțeles foarte bine. Dar nici tu nu ai știut mai devreme ce înseamnă „înșelător", prin urmare nu cred că ești cea mai îndreptățită să pui problema așa. Întotdeauna suntem imbecili în fața cuiva.

Mască de Atacator. Mecanismul de eșec activat este supracontrolul care sugerează, alături de nevoia de structurare a timpului exprimată mai devreme, o bază de Gânditor la François. De această dată, tema atacului este „tu nu înțelegi", ceea ce poate însemna percepția inconștientă a unei amenințări la întrebarea existențială a tipului Gânditor — „sunt (sau voi fi) competent?".

Opțiune: Ție ți-a plăcut adineauri să poți întreba ce înseamnă „înșelător"? Cool! Ei bine, aici fiecare trebuie să se simtă liber să întrebe ceea ce nu știe. Doar n-o să ne spui că nu ești de acord cu asta, Esmeralda, așa-i? (*Îi face cu ochiul.*)

François: Suleymane, poți și tu să-ți iei notițe ca toată lumea.

Opțiune: Ce-ai zice, Suleymane, să-ți notezi și tu cuvintele de pe tablă? (*Îi zâmbește.*)

Suleymane: Mi-am uitat caietul.

François: Și nu poate nimeni să-ți dea o foaie de hârtie?

Mască de Atacator pe tema „nu ești organizat".

Opțiune: Vai, vai, vai, ce-o să te faci acum (*față zâmbitoare*)?!

Suleymane: O să le transcriu acasă.

Opțiune: Înseamnă că ai o memorie de fier dacă poți să-ți amintești toate cuvintele acestea.

François: Deci, le vei transcrie acasă? Firește, firește (*ton ironic*). Politica ta este, prin urmare, să nu faci nimic în clasă și să faci totul acasă.

François îl acuză pe Suleymane deoarece nu reușește să „o scoată la capăt" cu el. El nu reușește să instaureze o relație + / + cu elevul său.

Suleymane: Nu vă faceți griji pentru mine!

Formă deghizată pentru „du-te și te caută" + / –.

François: Mi-e cam peste mână.

Suleymane: O să fie bine, nu vă faceți griji...

François: Bine.

François, Khoumba și Suleymane și-au activat mecanismul (mecanismele) de eșec, comportamente al căror final este previzibil, așa cum o vom constata la sfârșitul filmului.

SECVENȚA 3

Ca să explice cuvântul „suculent", François scrie pe tablă: „Bill a mâncat un cheeseburger suculent".

Esmeralda: De ce trebuie să scrieți tocmai Bill? Întotdeauna folosiți cuvinte

ciudate! De ce nu puneți mai bine... (*François o întrerupe.*)

Tip perseverent care „nu se lasă", cu plecare dintr-o poziție de: eu am dreptate, tu greșești (+ / –).

François: Dar nu este un nume bizar. Îți amintesc că este numele unui președinte american recent.

Eu am dreptate, tu greșești (+ / –).

Esmeralda: De ce nu scrieți Aïchata sau Rachid, sau Mohamed? De ce trebuie să folosiți tot timpul numai nume de fraieri?

Eu am dreptate, tu greșești (+ / –).

François: Nume de care?!

Esmeralda: Nume de fraieri.

François: Cum adică, de fraieri?

Esmeralda: Adică, nume de franțuji.

François: Dar, tu nu ești franțuzoaică, Esmeralda?

Esmeralda: Nu, nu sunt franțuzoaică.

François: A, da? Nu știam asta (*pe jumătate ironic, pe jumătate amuzat*).

Esmeralda: De fapt, sunt franțuzoaică, însă nu mă simt prea mândră de asta.

François: Mda, de fapt, nici eu nu sunt prea mândru de asta.

Această intervenție poate fi percepută ca demagogică.

Opțiune: N-ai vrea să ne spui de ce nu ești mândră de faptul că ești franțuzoaică?

De ce să fie folosită o formulă interogativ-negativă? Pentru că tinerii de tip Rebel — iar Esmeralda este un caz ilustrativ — încep, în general, prin a se „opune", deci acel „n-ai vrea să ne spui" o va invita pe Esmeralda să se „opună" răspunzând cu: „ba da, o să vă spun".

Khoumba: Da', chiar așa, de ce folosiți întotdeauna numai nume de-astea?

François: Khoumba, înțelege-mă *(François își duce mâna la frunte)*, dacă ar fi să folosesc de fiecare dată prenume în funcție de diversele origini din această clasă, nu m-aș descurca.

Opțiune: Aha, înțeleg! Și care ar fi numele pe care ți-ar plăcea să le folosim, Khoumba?

Khoumba și Esmeralda: Mai schimbați și dumneavoastră nițel!

Suleymane: Da', chiar așa. Bill, Boule, Bob, tot un drac...

François: Bun, atunci ce propui?

Khoumba și Esmeralda: Bintia, Faïatou, Fatou... Nu, mai bine Aïatia...

Opțiune: François scrie pe tablă prenumele propuse ca să îi valorizeze pe elevii contestatari.

SECVENȚA 4

Frédéric (proful de istorie) și François (care corectează extemporale).

Frédéric: Scuză-mă, tu ești cu cei din clasa a XII-a?

François: Da, și le sunt și diriginte.

Notă: În general, pentru persoanele de tip Gânditor este important să dea toate informațiile, mai ales pe cele care se referă la statutul lor profesional.

Frédéric: Și, te-ai hotărât deja pe ce o să mergi cu ei în acest an?

François este deranjat de acest coleg. Pe toată durata discuției, se va arăta puțin cooperant, creând astfel „o problemă".

François: Nu, nu m-am gândit încă.

Modalitate politicoasă de a pune capăt acestei întreruperi.

Frédéric: Eu, la istorie, aș vrea să încep cu Vechiul Regim, așa că, dacă te aranjează să ne corelăm, iată ce ar fi de lucrat în materie de cărți.

François: Mda, Luminile. Destul de greu pentru ei.

Frédéric: Dar Voltaire? Și Voltaire ți se pare greu?

François: Hai să spunem că nu e dintre cele mai ușoare.

Frédéric: Nu știu ce să spun... „Candide" se citește, practic, ca pe apă...

François: A XII-a... (*François dă din cap*)

Frédéric: „Zadig"?...

François: Mda, dar pfffff!, e mult și plicticos...

Vorbește-mi pentru bază, ferește-te de fază. François termină discuția

cu un driver Fac eforturi, iar Frédéric ar putea fi într-o poziție de genul „Dacă așa stau lucrurile, vom vedea ce va fi".

Opțiune:

Frédéric: Scuză-mă că te întrerup, François, când crezi că am putea vorbi un pic de programă?

François: De îndată ce termin de corectat.

Frédéric: Foarte bine, atunci ne vedem mai încolo.

Simțindu-se luat în seamă în privința nevoii sale de structurare a timpului, François se va arăta, probabil, mult mai cooperant decât în versiunea precedentă.

SECVENȚA 5

Esmeralda: De ce imperfect?

François: Îți întorc întrebarea, Esmeralda *(François își zburlește sprâncenele)*. De ce trebuie să menționăm că e indicativ?

Esmeralda: Ăsta-i un abuz! Dacă aș fi știut, nu v-aș fi întrebat.

Mască de Atacator, mecanism de eșec „plecare în cruciadă".

François: Firește, firește! Deci, ceilalți: de ce trebuie precizat că e imperfect în indicativ?

...

François: Poate cineva să-mi dea un exemplu de imperfect în subjonctiv?

Khoumba ridică mâna.

François (în glumă): Nu cred, Khoumba, dar te ascult.

François folosește canalul ludic.

Khoumba râde.

Acest răspuns nonverbal al Khoumbei arată că ea a acceptat canalul.

Khoumba — Stați un pic, stați un pic, să mă gândesc, poate mă înșel (*glumește*).

François (complice): Cred și eu.

Khoumba — Să fiu.

François: Să fiu, bineînțeles, de la verbul „a fiu"...

Khoumba: Eu să fiu, tu să fii, noi să fim...

François: Hai că nu-i rău, chiar nu-i rău! Nu știi să-l folosești, dar măcar ai reținut cum se construiește subjonctivul...

Ce păcat că François revine la o (ușoară) poziție + / – pentru a încheia acest frumos dialog pe canalul ludic.

Opțiune: Hai, cu toții, să completăm ce are Khoumba în cap.

SECVENȚA 7 — EȘECUL

A avut loc consiliul profesoral. Louise și Esmeralda au fost cele două delegate din partea elevilor. Pe toată durata ședinței, ele au avut o atitudine provocatoare, au râs întruna, au făcut glume și au șușotit. Niciun adult nu a intervenit

ca să pună capăt gălăgiei.

François ține un curs de poezie. Rabah intervine brusc.

Rabah: Domnu', domnu', mi s-a scăzut media, 5,66 face 6.

François: 6 e numărul de silabe pe care-l vezi pe tablă?

Ofertă făcută pe canalul ludic, însă conținutul nu se potrivește cu preocuparea lui Rabah.

Opțiune: Mda, într-adevăr. Hai să vorbim în pauză și să vedem mai exact despre ce e vorba, OK? (OK-ul final are scopul de a verifica dacă oferta este acceptată de Rabah.)

Rabah: Media mea, mi s-a scăzut media.

François: Și, ce-i cu asta? Ce legătură are asta cu poezia? Ai putea să-mi explici? Și, cine ți-a spus ce medie ai? N-ar trebui să știi. Încă nu s-au dat carnetele.

Rabah: Esmeralda mi-a spus.

François: Așa, carevasăzică (*liniște*)... E bine măcar că delegații voștri și-au făcut măcar o parte din treabă. V-au transmis mediile (*cu emfază*).

Mască de Acuzator (faza de Rebel).

Louise: Ei, haideți, glumiți? Ați văzut cât am scris la ședință?

Mască de Atacator (bază de Gânditor sau de Perseverent?).

François: Nu mi s-a părut.

Mască de Acuzator (față de Rebel).

Louise: Uite, am scris toate astea!

Nevoia de recunoaștere a muncii depuse.

François (ironic): Da, da, minunat! Văd acum că v-ați făcut foarte, foarte bine treaba de transmitere de informații. E bine așa?

Mască de Acuzator (față de Rebel) nuanțată de baza de Gânditor.

François: Voi continua cu poezia, dacă-mi permiteți. Odată ce am înțeles regula, adică... (*Souleymane îl întrerupe.*)

Souleymane: Hei, domn' profesor, vreau să vă întreb ceva!

François: Ce-i?

Souleymane: Se pare că la consiliul de ieri mi-ați cam tras-o.

François: Constat că mai avem o remarcă interesantă despre poezie.

Mască de Acuzator (față de Rebel) nuanțată de baza de Gânditor.

Souleymane: Dar eu nu vorbesc de poezie!

François (provocator): Ce înseamnă că „ți-am tras-o"?

Mască de Acuzator (față de Rebel) nuanțată de baza de Gânditor.

Opțiune: Spune-ne de ce crezi că „ți-am tras-o".

Souleymane: Ei, nu știu... Mi-ați tras-o!

François (pierzându-se printre cuvinte): Au fost unii care au spus că, dacă vei continua așa, iar eu nu am fost întru totul de acord cu asta, în fine, unii au

zis, unii dintre profi au zis că, dacă vei continua așa, poți să ai probleme. Asta nu înseamnă că ți-am tras-o (*insistă pe expresia „ți-am tras-o"*).

„Eu nu am fost întru totul de acord cu asta", spune François. Se descredibilizează aruncând responsabilitatea pe ceilalți — mască de Acuzator (față de Rebel).

Souleymane: Dar, asta-i răzbunare! Nu înțeleg de ce aici toți profii nu vor decât să se răzbune...

Souleymane nu este conștient de partea sa de responsabilitate — la al doilea grad de stres, tipul Perseverent dezvoltă o latură „paranoică".

Opțiune: Presupunând că ar fi adevărat, de ce crezi tu că *toți* profii (*subliniază „toți"*) ar vrea să se răzbune?

François: Ce are răzbunarea de-a face aici?

Souleymane: Când spuneți că voi avea probleme, asta-i răzbunare.

François: Nu are nicio legătură cu răzbunarea.

Souleymane: Cum adică? Cum nu are nicio legătură?

François: Nu are nicio legătură! Aici nu suntem pe stradă. Aici ești prevenit. Nu suntem aici ca să ne răzbunăm pe oameni, ci ca să încercăm să facem să domnească disciplina. Înțelegi diferența?

Canal Interogativ/Informativ care nu permite rezolvarea problemei. François vizează percepția „raționament factual", însă Souleymane este în

modul de percepție „Opinii".

Souleymane: Nu înțeleg!

Driver Fă eforturi care indică nevoia de schimbare a canalului de comunicare.

François: Când un judecător, ăăă.., condamnă pe cineva, nu o face ca să se răzbune pe el, ci, pur și simplu, ca să ajute societatea să funcționeze.

Dă informații care nu au niciun impact asupra lui Souleymane.

Souleymane: Ceea ce faceți e răzbunare, aveți chef să vă răzbunați.

François: Tu chiar crezi că nu am altceva de făcut? Cum adică am chef să mă răzbun pe tine? Mă și văd trezindu-mă dimineața și spunându-mi că azi o să mă răzbun pe Souleymane...

Mască de Acuzator (față de Rebel) nuanțată de baza de Gânditor.

Esmeralda: Degeaba spuneți că nu aveți altceva de făcut (*brațul ridicat și degetul îndreptat către François*), că ieri v-ați luat de el. Nu-i așa, Souleymane, că s-a luat de tine ieri, zi și tu, te-a insultat, nu-i așa?

Mască de Acuzator (față de Promotor?) — Esmeralda stârnește zâzanie.

François: Dar, nu-i adevărat!

Opțiune: Hai, Esmeralda, spune-ne cu ce l-am insultat pe Souleymane.

Esmeralda: Ba da, ați spus... Ce-a spus, Louise?

Louise: A spus că ești limitat. Chiar am subliniat asta, atât de tare m-a șocat...

Souleymane: Ce? Eu sunt limitat?!

François (după un moment de tăcere): Bine, bine (*descurajat*). Nu știu ce să spun, Esmeralda și Louise, rolul vostru de delegate în ce constă? Să-i reprezentați pe elevi pentru ca lucrurile să meargă mai bine la clasă sau să băgați zâzanie între mine și elevi? Ce-nseamnă toate astea?!

François se afundă către poziția – / –.

Opțiune: Da, poate că am zis că dificultățile cu care te confrunți vin din faptul că ești limitat intelectual. Stai puțin, Souleymane (*care se pregătea să reacționeze*), am de spus două lucruri, Souleymane. (*Tonul e grav, François îl privește pe Souleymane drept în ochi.*) Primul este că am spus o mare prostie, iar al doilea, și cel mai important, este că îmi cer scuze.

Esmeralda ricanează.

Gata, Esmeralda, oprește-te! Ceea ce se întâmplă acum este important. Ni se întâmplă tuturor să comitem greșeli și, dacă tot am făcut-o, ceea ce ne rămâne de făcut este să ne cerem scuze.

François este la etajul său Perseverent, este ferm și convingător, clasa tace, mesajul trece, iar François dă un exemplu.

Louise: Noi nu ne-am făcut decât rolul.

„Sigură de dreptatea sa." Corespunde unei măști de Atacator al fazei de Perseverent.

Esmeralda (apăsând pe fiecare cuvânt): Am spus ce s-a întâmplat în ședința de consiliu.

Intensifică presiunea asupra lui François.

François: Firește, firește. Eu nu am avut această impresie. Când v-am văzut râzând pe durata ședinței, mi-a fost cam jenă, mi-a fost cam jenă pentru voi (*o nouă tușă de demagogie ușoară*), însă am considerat că nu era nici momentul, nici locul să vă fac observație. Oricum, asta nu e ceva prea serios, de acord?

Esmeralda: Oricum, asta n-a deranjat pe nimeni.

François: O, ba da. Pe mine m-a deranjat și cred că pot să spun că i-a deranjat și pe ceilalți.

Esmeralda: Nu, nu, asta nu v-a deranjat decât pe dumneavoastră.

Opțiune: Bravo, Esmeralda (*ludic*). Recunoști că ai deranjat cel puțin o persoană!

François: Îmi pare rău că trebuie să o spun, dar să râzi așa în ședința de consiliu, eu o consider o atitudine de loază.

Mască de Atacator (nuanțată de faza de Rebel). Mecanism de eșec: supracontrol.

Louise: Ce?!

Reacție indignată a clasei.

Esmeralda: O luați pe mirișteacum sau ce?!

Louise: Nu se face să-i tratați așa pe elevi!

Opinie, bază de Perseverent?

François: Nu se spune a trata, se spune a insulta.

Mască de Atacator, mecanism de eșec: supracontrol.

Esmeralda: Ați luat-o complet pe mirișteacă ne insultați de loaze...

François: Nu, nu, corect se spune a vă face... sau a vă insulta. V-am făcut loaze sau v-am insultat, dar nu se poate amândouă deodată. De acord? De altfel, n-am insultat pe nimeni de aici, nu am spus că voi ați fi loaze. Am zis doar că „la un moment dat, la ședința de consiliu, mai precis, voi ați avut o atitudine de loaze". Înțelegeți diferența sau nu?

Mască de Atacator, mecanism de eșec: supracontrol.

Carl: Hei, domnu', nu-i mai aburiți pe oameni! Ați spus loaze și gata! Asta e!

Mască de Atacator, mecanism de eșec: „plecarea în cruciadă".

François: Nu vă aburesc deloc. Încerc doar să explic o nuanță. Înțelegi ce înseamnă o nuanță?

Mască de Atacator, mecanism de eșec: supracontrol.

Souleymane: Nu trebuie să vorbiți așa cu fetele, domnu'.

Mască de Atacator, mecanism de eșec „plecarea în cruciadă".

Opțiune: Da, ai dreptate, mulțumesc Souleymane. Cum bine ai spus, Esmeralda, am cam luat-o pe miriște. De altfel, „loază" nici nu-i o expresie foarte franțuzească, ca să o spunem pe aia dreaptă. Însă, mi-ați părut penibile amândouă în ședința de consiliu de ieri. Voi nu (dedramatizând)?

François: Stai așa, doar nu o să ne explici tocmai tu cum se vorbește cu fetele, cel care insultă în permanență pe toată lumea!

Mască de Atacator, mecanism de eșec: „plecarea în cruciadă".

Souleymane: În primul rând, tu nu-mi vorbești așa!

Mască de Acuzator (bază de Rebel).

François: Ți-am spus deja să nu-ți mai tutuiești profii!

Mască de Atacator, mecanism de eșec: supracontrol.

Souleymane: Tutuiesc pe cine vreau și când vreau!

Mască de Acuzator (bază de Rebel).

François: Știi bine că, dacă vei continua să mă tutuiești, vei avea probleme mari!

Mască de Atacator, mecanism de eșec: supracontrol.

Souleymane: Te crezi tare?

Mască de Acuzator (bază de Rebel).

François: Nu-i o chestiune de forță, ci una de disciplină.

Mască de Atacator, mecanism de eșec: supracontrol.

Clasa se agită, furia lui Souleymane răbufnește. Își ia rucsacul în spate și dă să iasă.

François (mai calm): Nu, nu, nu, nu, unde te duci?

Souleymane: Mă car de aici!

Mască de Acuzator (bază de Rebel).

François: Crezi că poți pleca așa de la ora mea?

Mască de Atacator, mecanism de eșec: supracontrol.

Souleymane îl împinge pe François pentru a-l îndepărta din calea sa.

Carl (prinzându-l de la spate): Calmează-te, calmează-te!

François: Opriți-vă, acum, gata, e în regulă (*strigă*)!

Mască de Atacator, mecanism de eșec: supracontrol.

Souleymane se zbate și își aruncă rucsacul drept în fața Khoumbei, care scoate un țipăt. Arcada îi sângerează.

Souleymane: Lasă-mă-n pace, poponarule (*către François*)!

Mască de Acuzator (bază de Rebel).

Iese.

François: Ce nebunie!

Mască de Acuzator (fază de Rebel).

Filmul se termină cu exmatricularea lui Souleymane, ca încununare a

scenariului de eșec.

Noi, adulții, suntem interpelați pe durata întregului film, fie că suntem într-un rol de profesor, de părinte sau, pur și simplu, de prieten. Într-adevăr, adolescenții ne obligă să fim conștienți de emoțiile noastre și să știm să le gestionăm la modul pozitiv, astfel încât să le putem oferi un canal de comunicare, mai degrabă decât o mască, care nu le permite să ne răspundă decât cu o altă mască de același nivel. Protagoniștii activează, în acest caz, propriile mecanisme de eșec.

Câte „cazuri Souleymane" n-ar putea fi evitate dacă Ministerul Educației le-ar oferi dascălilor tehnici solide de gestionare a sinelui și de gestionare a relațiilor!

---

[51] „Entre les murs", regia Laurent Cantet, 2008, a intrat pe piața românească sub numele „În clasă". (*N.t.*)

Gestionarea stresului și întrebările existențiale

De obicei, la cursurile noastre de Process Com sau pe durata sesiunilor de coaching, le explicăm cursanților[52] noștri că:

- sub stres „ușor sau mediu", ne putem pune o mască de primul grad (driver), apoi o mască de al doilea grad (mecanism de eșec) al fazei în care ne aflăm în prezent;
- sub stres „sever", ne putem pune o mască de al doilea grad, apoi de al treilea grad, corespunzând bazei noastre.

Mi s-a întâmplat ca un client să mă întrebe câteodată dacă este posibil să intre sub stres sever, având o mască de gradul doi corespunzătoare bazei, fără să mai treacă printr-o secvență de comunicare ratată la nivelul fazei actuale. Răspunsul este afirmativ și, în acest sens, citez câțiva factori de stres care pot duce la asta:

- doliu;
- concediere brutală;
- despărțire dificilă;
- conflict intens;
- încercare emoțională puternică.

Recent, am adăugat la acestea și o altă cauză de intrare sub stres sever

imediat: atunci când percepem o amenințare la adresa întrebării existențiale a bazei noastre.

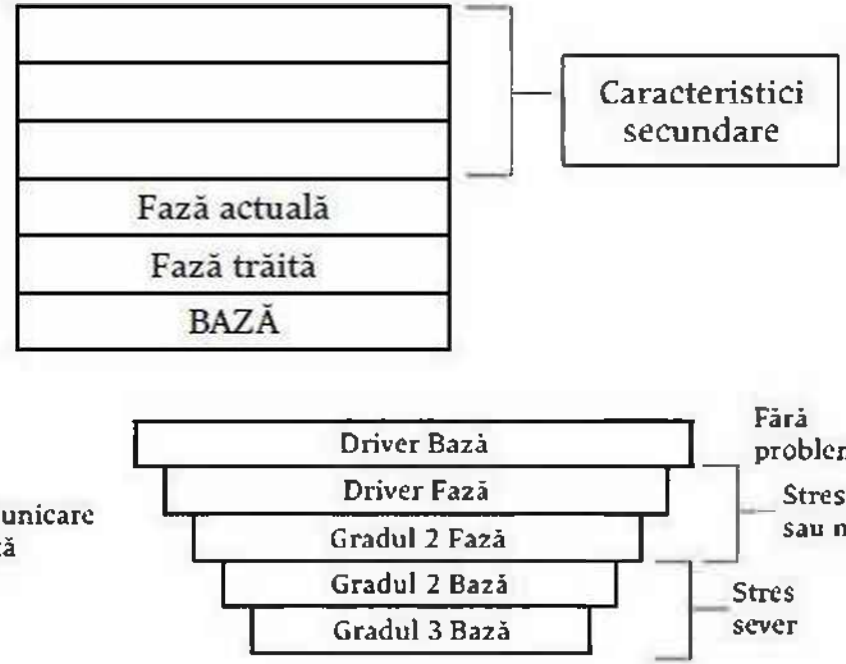


Figura 13.1. Schema generală a comunicării ratate

CE ESTE O ÎNTREBARE EXISTENȚIALĂ?

După Taibi Kahler[53], fiecare tip de personalitate are câte o temă recurentă pe care el a numit-o „întrebare existențială":

- Empatic: „Sunt demn de a fi iubit?"
- Gânditor: „Sunt competent?"
- Perseverent: „Sunt demn de încredere?"
- Imaginator: „Sunt dorit?"
- Promotor: „Sunt viu?"
- Rebel: „Sunt acceptabil?"

Christian Becquereau[54] o definește ca „o întrebare care ne ține ca-n clește, care ni se învârte obsesiv în cap, conștient și inconștient". Aș adăuga: „Dacă mediul în care suntem răspunde favorabil la întrebarea noastră existențială, ne apropiem de fericire. În cazul invers, ne îndepărtăm de ea".

Așa cum am văzut, există o legătură între „întrebarea existențială" și „nevoile psihologice":

- Pentru tipul Empatic: „Sunt demn de a fi iubit?" trimite la nevoia psihologică „de a fi recunoscut ca persoană".
- Pentru tipul Gânditor: „Sunt competent?" trimite la nevoia „de a fi recunoscut pentru munca depusă" și, în special, pentru cantitatea și calitatea muncii efectuate, precum și pentru competențele de analiză și sinteză.
- Pentru tipul Perseverent: „Sunt demn de încredere?" trimite la nevoia „de a fi recunoscut pentru convingerile sale", mai precis recunoașterea pentru implicarea în misiunea care i-a fost încredințată sau pe care a condus-o în coerență

cu sistemul său de valori și opinii.

- Pentru tipul Imaginator este dificil de făcut o conexiune directă între întrebarea sa existențială „Sunt dorit?" și *nevoia sa de singurătate*. Totuși, întrebarea „Sunt dorit?" trimite la faptul că tipul Imaginator apreciază să primească directive, într-un cadru de management autocratic. Bruno Dusollier, în cadrul unei sesiuni de lucru și cercetare cu formatorii în Process Communication, a făcut precizarea că tipul Imaginator ar avea nevoia psihologică „de a fi chemat", adică „de a fi ales" de către o persoană...
- Pentru tipul Promotor: „Sunt viu?" trimite la nevoia de „excitație".
- Pentru tipul Rebel: „Sunt acceptabil?" trimite la nevoia de *contacte pozitive*, bazate pe creativitate și schimburi ludice.

Pe scurt, am putea spune că satisfacerea pozitivă a nevoilor psihologice implică și întrebarea existențială.

Pentru Gérard Collignon, întrebarea existențială trece însă cu mult peste satisfacerea nevoilor psihologice. Ea se numește „existențială", deoarece e legată de fundamentul echilibrului nostru psihic, mai ales întrebarea existențială a bazei. „Este o linie de forță care direcționează modul nostru de a fi în lume și, totodată, linia noastră de fractură, fiind, în același timp, și principala noastră sursă de vulnerabilitate."

Pentru Jérôme Lefeuvre[55], întrebarea existențială este o condiție *sine qua*

non a „echilibrului nostru existențial" (emoțional + mental + spiritual): „Suntem «bântuiți», ca să spunem așa, de teama unui răspuns cu „nu" la întrebarea bazei noastre. Este primul nostru motor către acțiune și decizie, cu mult peste nevoile noastre psihologice, care sunt, mai degrabă, carburantul".

În concluzie, putem înțelege de ce putem intra rapid sub un stres sever atunci când percepem o amenințare la întrebarea existențială a bazei noastre.

ATENȚIE LA AISBERGURI!

Iată un exemplu de stres sever prezentat de unul dintre clienții mei pe durata unei sesiuni de *coaching* individual.

Didier, 45 de ani, este de patru ani inginer tehnic comercial la o IMM de servicii informatice. Are rezultate comerciale excelente (cu 60% superioare mediei celorlalți oameni de vânzări), iar prestațiile sale tehnice și simțul său pentru relații sunt foarte apreciate de către clienți. Didier are o bază de Gânditor și o fază actuală de Empatic.

La una dintre ședințele comerciale trimestriale, Didier se simte frustrat de faptul că nu i s-au recunoscut rezultatele excepționale obținute în anul în curs. Cu atât mai mult cu cât Laurent, șeful firmei, pare să-l favorizeze pe Patrice, un alt om de vânzări, pe care îl ridică în slăvi, în condițiile în care atât rezultatele, cât și competențele lui tehnice sunt cu mult inferioare celor ale lui Didier. În pauză, foarte enervat, Didier îl abordează pe Laurent

pentru a-i cere explicații despre „interpretarea sa subiectivă și eronată a tablourilor de bord". Laurent, indispus de atitudinea agresivă și dominatoare a lui Didier, îi replică sec că, pe de o parte, colegul său Patrice are nevoie să fie încurajat și că, pe de altă parte, rezultatele lui sunt în progres. Or, cu rezultatele pe hârtie, se vede clar că Didier face o cifră de afaceri de două ori mai mare decât cea a lui Patrice. Pus în fața unei atitudini pe care o consideră rea-voință și incompetență managerială din partea șefului său, Didier izbucnește și strigă în gura mare că „s-a săturat de această firmă de căcat!".

A doua zi, la începutul ședinței, Didier primește o scrisoare de avertisment...

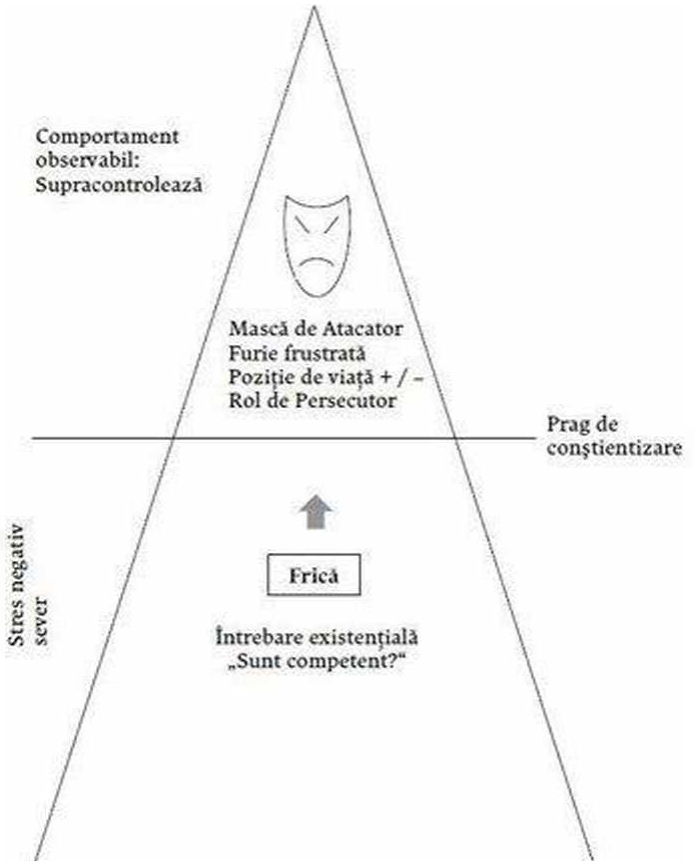


Figura 13.2: Aisbergul stresului

Haideți să analizăm situația cu ajutorul „aisbergului de stres" creat de Gérard Collignon (figura 13.2). Comportamentul observabil al lui Didier denotă:

- o mască de Atacator cu un mecanism de eșec de supracontrol (gradul doi al bazei Gânditor);
- emoții negative: furie și frustrare;
- poziție de viață: + / –;
- rol în triunghiul lui Karpman: Persecutor.

Acest comportament observabil ne indică faptul că Didier a fost supus unui stres negativ sever care denotă un „puci emoțional"[56]. Acest stres este provocat de o emoție singulară: **teama**. Aceasta este legată de întrebarea existențială a bazei sale: „*Sunt competent?*".

Schița sub formă de aisberg ne arată că partea vizibilă este separată de partea invizibilă prin *pragul nostru de conștientizare*. Didier, care este în mecanismul de eșec al supracontrolului și resimte furie frustrată (furie atacantă), nu este în contact cu teama sa: a nu fi competent... și este luat ca atare de patronul său. Pe durata ședinței de *coaching*, Didier mi-a mărturisit:

- că a resimțit foarte dureros și brutal comentariile șefului său. Eu numesc „înțepătură de viespe" atunci când o persoană amenință sau frustrează prin semne de recunoaștere negativă întrebarea existențială a bazei interlocutorului său. Cum ar fi *să i se spună unei persoane Empatice că echipa sa nu o iubește!*
- că toată viața s-a străduit să obțină această competență, muncind pe brânci și

obținând rezultate profesionale bune.

Putem vedea în acest exemplu că întrebarea existențială este, așa cum bine a zis Gérard Collignon:

- o linie de forță: Didier a devenit un profesionist excelent prin efortul său constant de a fi competent;
- o linie de fractură: când Didier, sub stres sever, intră într-un conflict distructiv cu șeful său.

ÎNTREBAREA EXISTENȚIALĂ A BAZEI SAU A FAZEI?

Se ridică întrebarea: poate să fie confruntată o persoană cu întrebarea existențială a fazei sale actuale?

Pentru a răspunde la această întrebare, iată o întâmplare ilustrativă:

Blandine are o bază de Imaginator și este în fază de Perseverent. Ea află, din întâmplare, că nu a fost invitată la o petrecere organizată de una dintre prietenele ei. Blandine este furioasă, deoarece are impresia că a fost „trădată" și hotărăște că asta nu poate rămâne așa!... Prin urmare, necăjită, nu mai răspunde la telefon timp de mai multe zile.

Observăm aici că Blandine dă dovadă de:

- un mecanism de grad doi al bazei: „așteaptă pasiv". Întrebarea existențială „Sunt dorită?" este amenințată, deoarece „nimeni" nu a căutat-o pentru această petrecere;

- un mecanism de eșec al fazei actuale: „plecarea în cruciadă". Întrebarea existențială „Sunt demnă de încredere?" este amenințată de impresia paranoică de a fi fost trădată.

În concluzie:

- o persoană ale cărei întrebări existențiale, atât cele ale bazei, cât și cele ale fazei actuale, sunt atacate sau frustrate va putea dezvolta un „cocktail" de grad doi al fazei + gradele doi și trei ale bazei...;
- o persoană care ar fi confruntată cu o amenințare la adresa întrebării existențiale a fazei sale actuale își va putea pune doar masca aferentă celui de-al doilea grad al fazei sale actuale;
- principala zonă de vulnerabilitate și deci de suferință posibilă, rămâne cea referitoare la întrebarea existențială a bazei.

CE E DE FĂCUT ÎN CAZUL UNEI AMENINȚĂRI LA ADRESA ÎNTREBĂRII EXISTENȚIALE?

Cum îl putem ajuta pe client să-și gestioneze stresul negativ legat de amenințarea la adresa întrebării existențiale?

CUNOAȘTEREA ȘI CONȘTIENTIZAREA DE SINE

Prima etapă constă, conform lui Daniel Goleman, în dezvoltarea cunoașterii și conștientizării de sine. *Coach*-ul va putea, cu ajutorul inventarului de personalitate Process Com, să-și ajute clientul să descopere și să ia la cunoștință

această zonă de vulnerabilitate reprezentată de amenințarea întrebării existențiale a fazei actuale și, mai ales, a celei legate de bază.

GESTIONAREA SINELUI

A doua etapă va consta în ajutarea clientului pentru a analiza situația. Această introspecție, ghidată de către *coach*, va putea include următoarele întrebări:

- *Pot să-ți pun o întrebare?* — Această întrebare închisă are avantajul de a permite obținerea acordului clientului pentru întrebarea-cheie care urmează.
- *În această situație, ai vreo temere?* — E de evitat folosirea termenului de „frică", ce poate declanșa, mai ales la persoanele de tip Gânditor sau Perseverent, o reacție agresivă de genul: „Nu mi-e frică, sunt furios!".
- *Vrei să vorbim despre asta?* — Este vorba aici de solicitarea acordului persoanei pentru un dialog pe o temă sensibilă pentru ea. Cu acest prilej, clientul va fi invitat să se exprime liber în privința situației pe un plan factual și emoțional.
- *De ce ai nevoie pentru a fi sigur(ă)?* — Orice ființă umană care simte teamă în fața unui pericol, real sau perceput, are nevoie de asigurare. Această ultimă etapă are ca obiectiv ca persoana să-și găsească propriile opțiuni.

E de notat faptul că acest proces de asistare funcționează pe bază de *bunăvoință* și din poziția de viață + / +.

Aceste două etape sunt sintetizate în figura 13.3.

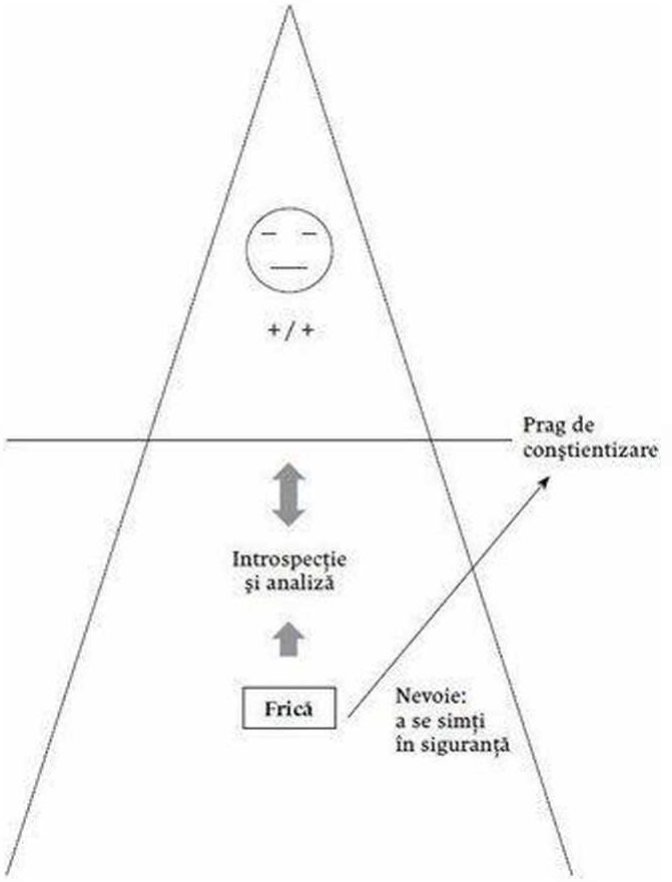


Figura 13.3. Gestionarea stresului negativ legat de amenințarea întrebării existențiale

GESTIONAREA RELAȚIEI

Un punct complementar la cele două etape precedente constă în ajutarea clientului să-și gestioneze relația cu celălalt în modul + / +.

Cu titlu opțional, abordarea „economiei stimulilor", dezvoltată de Claude Steiner în Analiza Tranzacțională[57], va învăța clientul că are posibilitatea:

- să ceară un semn de recunoaștere (satisfacerea unei nevoi psihologice) de care are nevoie;
- să accepte semnul de recunoaștere dorit (și să nu-l filtreze minimizându-l sau interpretându-l);
- să refuze un semn de recunoaștere pe care nu-l dorește;
- să-și dea el însuși un semn de recunoaștere.

De exemplu, în cazul lui Didier, el ar putea:

- să-l întrebe pe șeful lui dacă este satisfăcut de rezultatele lui;
- să-l audă pe șeful lui când îi spune că îl consideră un bun profesionist; să-și amintească de faptul că este foarte apreciat de către clienții săi („stimul în conservă");
- să refuze să intre în „jocul comparațiilor" cu colegul său, Patrice;
- să-și spună sie însuși, pe baza rezultatelor financiare ale firmei, că este un bun profesionist.

În concluzie, dispunem acum de o „cheie" pentru a ne gestiona propriul

stres și pe cel al clienților noștri:

- Să fim conștienți că **întrebarea existențială a bazei noastre** direcționează „modul nostru de a fi în lume".
- Să fim conștienți că aceeași **întrebare existențială** este principala noastră sursă de vulnerabilitate. Referitor la aceasta, știm acum că **teama** este sursa problemei.
- Să analizăm prin ce „ne facem teamă nouă înșine" și să identificăm de ce avem nevoie ca **să ne simțim în siguranță**.

---

52 Acest capitol a fost scris de Pascal Legrand.

53 Spencer/Shenk/Capers and Taibi Kahler Associates, seminar de Process Communication, Gardena California, 1989; Taibi Kahler. Building Quality Teams, Little Rock, Arkansas, 1990, 1996.

54 *Process Com pour les managers*, InterEditions, 2008.

55 Gérard Collignon și Jérôme Lefeuvre sunt formatori de formatori în Process Com.

56 Daniel Goleman, *Inteligența emoțională*, Ed. Curtea Veche, București, 2008.

57 Ian Stewart și Vann Joines, *Manuel d'Analyse Transactionnelle*, InterEditions, 2000.

Concluzii

15 ANI DEJA!

Tocmai am terminat concluziile analizei minunatului film al lui Laurent Cantet „În clasă", pentru noua ediție a cărții *Cum să le spun.* Au trecut deja 15 ani de la prima ediție.

Cartea a suferit un lifting pentru a le putea împărtăși cititorilor profitul tuturor acestor ani de studii, de cercetări, de entuziasm, de întrebări, de obiecții uneori, chiar și de îndoieli în privința modelului Process Com.

Recitind cartea, am redescoperit, adesea cu tandrețe, unele povești care, deși vechi deja, rămân de actualitate. Am dorit să adaug roadele acestor 15 ani de experiență și mărturii și am căutat să descriu, la modul cel mai explicit posibil, dezvoltările Process Com în decursul acestor ani.

Sunt mândru de ceea ce a devenit acest model în Franța, grație energiei, profesionalismului, încrederii și, adesea, prieteniei foarte numeroșilor formatori și, de asemenea, susținerii și eficacității unei echipe care mă face să mă minunez de fiecare dată.

Constat cum o companie ale cărei relații umane sunt realizate prin metoda Process Communication poate fi un spațiu de bunăstare și de performanță în același timp, deoarece „Process Com chiar funcționează!", cum mi-a mărturisit-o recent, cu entuziasm, un director.

Doresc să închei aceste câteva rânduri cu o sinceră mulțumire tuturor celor care și-au adus contribuția pentru a face din acest model ceea ce este el astăzi, copiilor mei — care mi-au făcut imensa bucurie de a deveni amândoi formatori certificați în metoda Process Communication —, precum și tuturor apropiaților mei, din sfera profesională și personală, care îmi permit să îmi spun că sunt binecuvântat în acest loc de vis în care trăiesc.

Saint-François, 21 noiembrie 2009

Bibliografie

BERNE E. — *ANALIZA TRANZACȚIONALĂ ÎN PSIHOTERAPIE*, EDITURA TREI, BUCUREȘTI, 2011.

BERNE E. — *JOCURILE NOASTRE DE TOATE ZILELE*, EDITURA TREI, BUCUREȘTI, 2014.

BERNE E. — *CE SPUI DUPĂ BUNĂ ZIUA?*, EDITURA TREI, BUCUREȘTI, 2006.

BOYATZIS, MCKEE — *LES NOUVEAUX DÉFIS DU LEADERSHIP*, VILLAGE MONDIAL, 2006.

COLLIGNON G., LEGRAND P. — *COACHER AVEC LA PROCESS COMMUNICATION*, INTEREDITIONS, 2006.

CROZIER M. — *L'ENTREPRISE À L'ÉCOUTE*, INTEREDITIONS, 1989.

DAMASIO M. — *SPINOZA AVAIT RAISON*, ODILLE JACOB, 2003.

GOLEMAN D., BOYATZIS, MCKEE — *L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE AU TRAVAIL*, VILLAGE MONDIAL, 2002.

GOLEMAN D. — *CULTIVER L'INTELLIGENCE RELATIONNELLE*, ROBERT LAFFONT, 2009.

HOUDE — *LES TEMPS DE LA VIE*, GAËTAN MORIN, 1999.

KAHLER T. — *MANAGER EN PERSONNE*, ED. A 2-A, INTEREDITIONS, 2003.

KAHLER T. — *LE GRAND LIVRE DE LA PROCESS THÉRAPIE*, EYROLLES, 2009.

KARPMANN S. — „CONTE DE FÉE ET ANALYSE DRAMATIQUE DU SCÉNARIO ", *ACTUALITES EN ANALYSE TRANSACTIONNELLE, NO. 9*.

LABORIT H. — *LA NOUVELLE GRILLE*, LAFFONT, 1985.

LEFEUVRE J. — *DÉCOUVRIR LA PROCESS COM*, INTEREDITIONS, 2007.

LEFEUVRE J. — *S'ENTRAINER À LA PROCESS COMMUNICATION AU QUOTIDIEN*, INTEREDITIONS, 2009.

LE SAGET M. — *LE MANAGER INTUITIF*, DUNOD, 1993.

MINTZBERG H. — *LE MANAGER AU QUOTIDIEN*, EDITIONS D'ORGANISATION, 1984.

MOISI D. — *LA GÉOPOLITIQUE DE L'ÉMOTION*, FLAMMARION, 2008.

RAMANANTSOA — *L'ART DU MANAGEMENT*, VILLAGE MONDIAL, 2008.

SHAPIRO D. — *STILURI NEVROTICE*, EDITURA TREI, BUCUREȘTI, 2009.

WATZLAWICK P. — *CHANGEMENTS*, SEUIL, 1981.

WATZLAWICK P., BEAVIN J., JACKSON D. — *UNE LOGIQUE DE LA COMMUNICATION*, SEUIL, 1979.

ELEMENTE SUB COPYRIGHT-UL TAIBI KAHLER ASSOCIATES ȘI KAHLER COMMUNICATION INTERNATIONAL

1. Cele șase tipuri de personalitate: Gânditor, Empatic, Perseverent, Imaginator, Rebel, Promotor. Taibi Kahler, Ph.D., *Manager en Personne*, Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.

2. Structura personalității este constituită din șase tipuri de personalitate.

Imobilul personalității. Taibi Kahler, Ph.D. *Seminar de Process Communication Management*, Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, octombrie 1982, 1996.

3. Fiecare tip de personalitate prezintă trei puncte forte: Gânditor (responsabil, logic, organizat); Empatic (plin de compasiune, sensibil, cald); Perseverent (atent la detalii, implicat, conștiincios); Imaginator (imaginativ, reflexiv, calm); Rebel (spontan, creativ, jucăuș); Promotor (adaptabil, fermecător, persuasiv). Taibi Kahler, Ph.D., *Manager en Personne*, Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.

4. Cele șase tipuri de personalitate se regăsesc în fiecare dintre noi, cu secvențe diferite ale punctelor tari, încă de la vârsta de șapte ani, iar această structură nu se mai schimbă, de obicei. Stansbury, Pat, *Report of Adherence*, după observațiile făcute pe aceeași temă cu ajutorul Inventarului de Personalitate făcut de două ori. Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas,

1990.

5. Fiecare tip de personalitate are un stil de management și de relații care îi este propriu: Gânditorii și Perseverenții folosesc stilul democratic, Empaticul, stilul binevoitor, Rebelul folosește stilul laissez-faire, Promotorul folosește, iar Imaginatorul acceptă, stilul autocratic. Taibi Kahler, Ph.D., *Manager en Personne*, Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.

6. Părțile de personalitate identificate sunt: protector, reconfortor, director, computer și emotor. Taibi Kahler, Ph.D., *Seminar de Process Communication Management*, Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, octombrie 1982, 1996.

7. Fiecare tip de personalitate are o parte de personalitate corespondentă: Gânditorul, Perseverentul și Imaginatorul folosesc computerul; Empaticul folosește reconfortorul; Rebelul folosește emotorul; Promotorul folosește directorul. Taibi Kahler, Ph.D., *Seminar de Process Communication Management*, Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, octombrie 1982, 1996.

8. Cinci canale au fost indentificate: canalul interventiv (1) face o ofertă din protector, care este acceptată prin senzor; canalul directiv (2) face o ofertă din director care este acceptată prin computer; canalul interogativ (3) face o ofertă prin computer care este acceptată prin computer; canalul grijuliu (4) face o ofertă din reconfortor care este acceptată prin emotor; canalul emotiv (5) face o

ofertă prin emotor care este acceptată prin emotor. Taibi Kahler, Ph.D., *Seminar de Process Communication Management*, Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, octombrie, 1982, 1996.

9. Tipurile Perseverent și Gânditor folosesc când sunt împreună canalul interogativ (3). Promotorul emite prin canalul directiv (2) către Imaginator; Rebelii folosesc împreună canalul emotiv (5); Empaticii folosesc canalul grijuliu (4) când sunt împreună cu, și către Rebel. Taibi Kahler, Ph.D., *Seminar de Process Communication Management*, Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, octombrie 1982, 1996.

10. Următoarele percepții corespund tipurilor de personalitate indicate:

— Gânditor: gânduri

— Perseverent: opinii

— Empatic: emoții

— Imaginator: inacțiuni

— Rebel: reacții („îmi place", „nu-mi place")

— Promotor: acțiuni

Taibi Kahler, Ph.D., *Manager en Personne*, Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.

11. Fiecare tip de personalitate are un mediu preferat, în funcție de matricea următoare: linia verticală este axa scopurilor, linia orizontală este axa

relațiilor. Punctul superior este denumit „motivație internă", punctul inferior este denumit „motivație externă". Punctul din stânga este denumit „implicat", punctul din dreapta este denumit „în retragere".

Acestea formează patru cadrane. În cadranul din stânga sus regăsim tipul Empatic care preferă grupurile, în cadranul din dreapta sus regăsim tipurile Perseverent și Gânditor care preferă relațiile unu la unu, în cadranul din dreapta jos regăsim tipul Imaginator care preferă să fie singur, iar în cadranul din stânga jos regăsim tipurile Rebel și Promotor care preferă să meargă din grup în grup sau să rămână la marginea diferitelor grupuri. Taibi Kahler, Ph.D., *Seminar de Process Communication Management*, Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, octombrie 1982, 1996.

12. Fiecare tip de personalitate a primit o temă recurentă (alias „întrebarea existențială"):

— Gânditor: „Sunt competent?"

— Perseverent: „Sunt demn de încredere?"

— Promotor: „Sunt viu?"

— Imaginator: „Sunt dorit?"

— Rebel: „Sunt acceptabil?"

— Empatic: „Sunt demn de a fi iubit?"

Spencer/Shenk/Capers and Taibi Kahler Associates, *Seminar Process*

Communication, Gardena, California, 1989; Taibi Kahler, Ph.D., Building Quality Teams, Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1990, 1996.

13. Fazele tipurilor de personalitate și nevoile psihologice:

— Gânditor (fază): nevoia de recunoaștere a muncii și de structurare a timpului.

— Perseverent (fază): nevoia de recunoaștere a muncii și a convingerilor.

— Empatic (fază): nevoia de recunoaștere ca persoană, satisfacții senzoriale.

— Rebel (fază): nevoia de contacte.

— Imaginator (fază): nevoia de singurătate.

— Promotor (fază): nevoia de excitație.

Taibi Kahler, Ph.D., *Manager en Personne*, Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.

14. Trei grade de stres: primul grad — pragul; al doilea grad — subsolul; al treilea grad — pivnița. Taibi Kahler, Ph.D., *Seminar de Process Communication Management*, Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, octombrie 1982, 1996.

15. Driverele sunt „manifestarea comportamentală a scenariilor negative structurale". Taibi Kahler a descoperit cele cinci drivere de bază: „Fă pe plac", „Fă eforturi", „Fii perfect", „Fii puternic" și „Grăbește-te", cărora le corespund

cuvinte, tonalități ale vocii, gesturi, posturi și expresii faciale. Taibi Kahler, Ph.D., împreună cu Hedges Capers, Div. M. LHD. „Miniscenariul", *Transactional Analysis Journal*, 4:1, pp. 26–42, ianuarie 1974.

16. Fiecare tip de personalitate are un driver primar: Gânditor — Fii perfect (trebuie să fiu perfect pentru ceilalți); Perseverent — Fii perfect (pentru mine); Empatic — Fă pe plac; Rebel — Fă eforturi (trebuie să fac eforturi pentru ceilalți); Imaginator — Fii puternic (trebuie să fiu puternic pentru ceilalți); Promotor — Fii puternic (pentru mine). Taibi Kahler, Ph.D., *Seminar de Process Communication Management*, Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, octombrie 1982, 1996.

17. Un prim grad de comportamente ce țin de „managementul defectuos" este asociat fiecărui driver al tipului de personalitate:

— Gânditor — „Fii perfect": managerul nu deleagă bine.

— Perseverent — „Fii perfect (pentru mine)": managerul se concentrează pe ceea ce nu merge sau nu este bine.

— Empatic — „Fă pe plac": managerul este prea preocupat de starea de bine a oamenilor săi și îi vine greu să ia decizii.

— Rebel — „Fă eforturi (trebuie să fac eforturi pentru ceilalți)": managerului îi este greu să știe ce și cum să facă și deleagă prost.

— Imaginator — „Fii Puternic (trebuie să fiu tare pentru ceilalți)":

managerul așteaptă ca lucrurile să se rezolve de la sine și nu ia decizii.

— Promotor — „Fii Puternic (pentru mine)": managerul nu-și susține echipa („Descurcă-te singur!").

Taibi Kahler, Ph.D., *Manager en Personne*, Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.

18. La al doilea grad de stres, fiecare tip de personalitate prezintă un mecanism de eșec: Gânditorul supracontrolează, Perseverentul își impune credințele, Empaticul face greșeli, Rebelul acuză, Imaginatorul așteaptă pasiv, Promotorul manipulează. Taibi Kahler, Ph.D., *Manager en Personne*, Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.

19. La al doilea grad de stres, fiecare tip de personalitate arată o mască: Gânditorul și Perseverentul arată o mască de atacator, Empaticul și Imaginatorul arată o mască de plângăcios (victimă), Rebelul și Promotorul arată o mască de acuzator. Măștile sunt toate identificabile prin cuvinte, tonul vocii, gesturi, posturi și expresii faciale. Taibi Kahler, Ph.D., *Seminar de Process Communication Management*, Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, octombrie 1982, 1996.

20. La al doilea grad de stres, fiecare tip de personalitate arată semnale de avertisment:

— Gânditorul: frustrat de cei care nu gândesc logic, devine obsedat de

sincronizare, bani, ordine, curățenie.

— Perseverentul: extrem de sensibil la critici, devine suspicios și dă lecții. Crede că doar opiniile lui sunt bune.

— Empaticul: nu mai are încredere în sine, se devalorizează într-un mod nepotrivit și atrage critici.

— Rebelul: se arată negativ și se plânge. Se adresează cu „da, dar" către ceilalți, începe să îi acuze pe ceilalți, evenimentele, situațiile.

— Imaginatorul: se retrage în pasivitatea sa, nu mai ia nicio inițiativă și nu își finalizează proiectele.

— Promotorul: provoacă scandaluri, ignoră sau încalcă regulile și îi manipulează pe ceilalți.

Taibi Kahler, Ph.D., *Seminar de Process Communication Management*, Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, octombrie 1982, 1996.

21. La al doilea grad de stres, fiecare tip de personalitate arată o poziție de viață comportamentală:

— Gânditorul și Perseverentul arată: „Eu sunt OK — Tu nu ești OK".

— Empaticul și Imaginatorul arată: „Eu nu sunt OK — Tu ești OK".

— Rebelul și Promotorul arată: „Eu sunt OK — Tu nu ești OK".

Taibi Kahler, Ph.D., *Seminar de Process Communication Management*, Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, octombrie 1982, 1996.

22. La al treilea grad de stres, fiecare tip de personalitate are în vedere un beneficiu negativ final:

— Gânditorul: vrea să-i excludă pe cei care nu gândesc clar.

— Perseverentul: vrea să-i excludă pe cei care nu sunt fiabili.

— Empaticul: simte că va fi exclus pentru că nu mai este iubit.

— Rebelul: reacționează cu: „Dacă mă respingi, am să-ți arăt eu ție!"

— Imaginatorul: așteaptă să i se spună ce să facă și se arată surprins când este exclus.

— Promotorul: vrea să-i excludă pe cei care nu încasează.

23. Când o persoană arată un driver, intervenția eficientă constă în folosirea canalului și percepției asociate tipului de personalitate care se poate identifica în driver.

— pentru „Fii perfect (pentru tine)" — se folosesc canalul interogativ și gândurile.

— pentru „Fii perfect (pentru mine)" — se folosesc canalul interogativ și opiniile.

— pentru „Fă pe plac (pentru tine)" — se folosesc canalul grijuliu și emoțiile.

— pentru „Fă eforturi (pentru tine)" — se folosesc canalul emotiv și reacțiile (îmi place/nu-mi place).

— pentru „Fii puternic (pentru tine)" — se folosesc canalul directiv și inacțiunea.

— pentru „Fii puternic (pentru mine)" — se folosesc canalul directiv și acțiunile.

Taibi Kahler, Ph.D., *The Advanced PCM Seminar*, Kahler Communications, Inc., Little Rock, Arkansas, 1997.

24. Fiecare fază a fiecărui tip de personalitate are o problematică potențială care determină dacă persoana își va schimba sau nu faza în cursul vieții sale:

— Gânditorul: durerea legată de pierdere;

— Perseverentul: frica;

— Empaticul: furia;

— Rebelul: responsabilitatea;

— Imaginatorul: autonomia;

— Promotorul: atașamentul.

Taibi Kahler, Ph.D., *The Advanced PCM Seminar*, Kahler Communications, Inc., Little Rock, Arkansas, 1997.

25. Fiecare tip de personalitate de bază are un scenariu cu o secvență de eșec observabilă în structura frazelor:

— Gânditorul și Perseverentul: „Până când";

— Empaticul: „După";

— Rebelul și Promotorul: „Întotdeauna";

— Imaginatorul: „Niciodată".

Anumite combinații de tipuri de personalitate produc scenarii de tipul: „Aproape 1" și „Aproape 2", profesional și personal.

Taibi Kahler, Ph.D., *Seminar de Process Communication Management*, Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, octombrie 1982; Taibi Kahler, Ph.D., *The Advanced PCM Seminar*, Kahler Communications, Inc., Little Rock, Arkansas, 1997.

26. Cele patru mituri sunt: „Am puterea să te fac să te simți bine", „Am puterea să te fac să te simți rău", „Cred că tu ai puterea să mă faci să mă simt bine", „Cred că tu ai puterea să mă faci să mă simt rău". Taibi Kahler, *Transactional Analysis Revisited*, Human Development Publications, Little Rock, Arkansas, 1978.

27. PTM (Process Therapy Model®) prezintă mecanismele de apărare din primul grad pentru fiecare tip:

— Gânditorul: rationalizare;

— Perseverentul: proiecție;

— Empaticul: internalizare;

— Rebelul: deplasare;

— Imaginatorul: depersonalizare;

— Promotorul: seducție.

Taibi Kahler, Ph.D., *Transactional Analysis Script Profile (Guide for the Therapist)*, Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, 1997.

28. PTM (Process Therapy Model®) prezintă rachetii, jocurile și injoncțiunile specifice fiecărui tip de personalitate, bazate și produse cu plecare de la un inventar informatizat. Taibi Kahler, Ph.D., *Transactional Analysis Script Profile*, Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, 1997.

© 1 martie 2006, Taibi Kahler, Ph.D.

PENTRU MAI MULTE INFORMAȚII

Kahler Communication France

Le Moulin du Béchet

Impasse du Béchet

27120 Croisy-sur-Eure

www.kcf.fr

Telefon: 02 32 22 22 50

De consultat pe internet:

www.kcf.fr (site în limba franceză a Kahler Communications)

www.processcom.fr (site noncomercial al metodei Process Com)

www.kahlercom.com (site în limba engleză, SUA)

www.taibikahlerassociates.com (site-ul lui Taibi Kahler)

www.kcg-pcm.de (site pentru Germania)

www.kahlercommunication.it (site pentru Italia)

www.kahlerjapan.com (site pentru Japonia)

www.process-communication.ro (site pentru România)

www.invoke-pcm.com (site pentru Finlanda)

www.kahlerbelgium.com (site pentru Belgia)

Patrick și Geneviève, un cuplu fără „probleme", sunt căsătoriți de aproape zece ani. Patrick ocupă o poziție de conducere în industria agroalimentară, iar Geneviève lucrează cu jumătate de normă în sectorul social și își consacră restul timpului copiilor săi.

Patrick are o bază de Gânditor, Geneviève, de Empatică.

Într-o seară, Patrick se întoarce acasă pe la opt seara, ca de obicei. Vede că soția lui nu este în apele ei și o întreabă ce se întâmplă.

— Nu știu, nu sunt în apele mele, răspunde ea cu o voce pierită și abătută.

— Văd bine că nu ești în apele tale, dar ce se întâmplă?, întreabă el din nou cu o nuanță de nerăbdare în glas.

— Nu știu, asta-ți spun, nu-s în apele mele și gata! Geneviève stă să izbucnească în plâns.

— Nu, o întrerupe el sec, n-o să începi din nou cu asta! Îți cer doar să-mi explici ce ai, asta-i tot!

— Nu mă înțelegi, nu mă înțelegi deloc!, repetă Geneviève și izbucnește în lacrimi.

Patrick este frustrat, e adevărat că nu o înțelege și el urăște să nu înțeleagă ceva. Iese din cameră trântind ușa și se retrage în el cu vechea credință că femeile nu sunt în stare să explice ceva fără să facă din asta o dramă.

Geneviève, care, înainte de venirea soțului ei, nu se simțea prea bine, acum se simte chiar rău, neînțeleasă și neiubită.

Să vedem ce s-a întâmplat de fapt: Geneviève, sub stres, e invadată de emoții. Ea nu poate accede imediat la partea rațională și să-i furnizeze soțului ei informațiile pe care i le cere.

În ceea ce-l privește pe Patrick, el are nevoie de informații pentru a se putea gândi apoi la ceea ce i-ar permite să rezolve problema. Fiind frustrat în privința nevoilor lui, intră și el sub stres și nu mai poate urca în partea sa Empatică.

Geneviève caută să comunice cu soțul ei prin emoții, în timp ce Patrick are nevoie să comunice prin gânduri. Altfel spus, fiecare dintre ei încearcă, inconștient, să-i impună celuilalt propriul său cadru de referință. Aceasta este ceea ce generează, apoi amplifică stresul la fiecare dintre actori, învăluind problema în ceață și inhibând capacitatea lor de a o rezolva.

Cuplul va avea posibilitatea să restabilească comunicarea și să iasă din stres doar înțelegând dinamica nevoilor fiecăruia din ei. Patrick poate, de pildă, să accepte să fie cald și reconfortant chiar și atunci când nu înțelege, iar Geneviève să învețe să-și gestioneze emoțiile și să nu mai interpreteze neînțelegerea ca pe un semn de lipsă de iubire.

SCHIMBĂRILE DE FAZĂ

Adeseori, schimbarea de fază a unuia dintre partenerii de cuplu — sau chiar a amândurora — atrage după sine o perioadă de turbulențe mai mult sau mai puțin severe. Cuplul intră într-o perioadă de incomunicabilitate — ceea ce a reprezentat soliditatea uniunii dintre ei pare acum desuet sau intangibil. Câteodată, unul dintre cei doi va ieși în afara cuplului pentru a căuta satisfacerea propriilor nevoi.

Să luăm două exemple de schimbare de fază:

Jean-Paul s-a căsătorit cu Madeleine acum 17 ani. Au împreună trei copii care cresc fără să ridice probleme speciale. Jean-Paul are o bază de Perseverent, iar Madeleine, de Empatic. Jean-Paul își amintește că i-a plăcut de Madeleine în primul rând pentru compasiunea ei. Ea visa să facă copii și să-i crească. Amândoi au fost fericiți ani buni.

Rolurile din interiorul cuplului fuseseră împărțite în mod tacit. Madeleine se ocupa de casă și de copii, avea grijă să aibă un cadru de viață agreabil, îi plăcea să primească în vizită pe mulții lor prieteni și să întrețină relațiile armonioase cu familiile fiecăruia dintre ei. În ceea ce-l privește pe Jean-Paul, se preocupa intens să-și transmită valorile copiilor săi. Profesia îi ocupa majoritatea timpului, însă reușea să se aranjeze în așa fel încât să aibă toate weekendurile libere pentru soția și copiii săi. În interiorul cuplului, el era cel care lua deciziile în privința investițiilor, a școlarizării copiilor

și a organizării timpului liber.

Puțin câte puțin, comportamentul soției sale s-a schimbat. Avea de gând să-și găsească un serviciu. Apoi, în fața refuzului soțului ei (cu scopul, spunea el, de a-i putea ajuta pe copii cu școala), ea a început să revendice o schimbare de rol. Jean-Paul a primit foarte rău acest lucru și i-a cerut să se implice și mai mult în sarcinile domestice. Tensiunile au devenit tot mai intense și, firește, cu cât Madeleine insista în revendicările ei, cu atât Jean-Paul se încăpățâna mai tare și, cu cât se încăpățâna el mai tare, cu atât mai radicală devenea Madeleine în revendicările ei.

Cum se poate analiza criza trăită de cuplul Jean-Paul–Madeleine? Jean-Paul s-a căsătorit cu o femeie cu bază Empatică și se aștepta din partea ei să „funcționeze" ca o Empatică. Cuplul lor a reușit să meargă bine până acum, deoarece nevoile fiecăruia dintre ei erau satisfăcute. El avea o viață conformă cu principiile lui, ea era grijulie și se simțea fericită cu viața sa.

Madeleine și-a schimbat faza și a trecut într-una de Gânditor. Motivațiile și comportamentul ei s-au schimbat. Rolul ei de soție bună și de mamă nu mai răspunde aspirațiilor ei, ea dorește să se realizeze profesional. Jean-Paul este destabilizat de aceste comportamente noi (adesea, persoanelor cu bază de Perseverent nu le place schimbarea și caută continuitatea). El nu o mai recunoaște pe cea pe care o iubea și nu îi place deloc ceea ce a devenit ea.

Să luăm un alt exemplu:

François are 41 de ani și este manager în industria aeronautică. La 26 de ani, s-a căsătorit cu Janine, cu care are o fată de 14 ani. François este Gânditor ca bază. Ceea ce l-a sedus la Janine — Imaginator ca bază — a fost latura sa serioasă și calmă. Alături de ea, s-a simțit întotdeauna calm. Îi plăceau, mai ales, independența ei și discuțiile lungi pe care le puteau avea împreună (le spunea de fiecare dată cu plăcere colegilor lui că soția sa era foarte autonomă). Câteodată, arar, ajungea să-i facă confidențe despre copilăria lui și își amintea că a avut parte de o mamă foarte posesivă și sufocantă. „Cel puțin cu Janine reușesc să respir...", spunea el cu un surâs.

De ceva timp încoace, François descoperă un nou sentiment care nu îi place (adesea, persoanelor cu bază de Gânditor nu le plac sentimentele deoarece, spun ei, „nu sunt raționale"). Ceea ce simte este plictiseala. Discuțiile lungi nu-l mai interesează, calmul din viața sa devine sufocant (și faptul că redescoperă această senzație din copilăria lui îl oripilează). Pe scurt, cum spune el, are chef să se „distreze". În fața acestor tentative de schimbare de comportament ale soțului ei, Janine are tendința inversă de a se retrage în cochilia ei, ceea ce îl enervează la culme pe François. Mai nou, el vrea să-și achiziționeze o motocicletă, să-și lase părul să crească și

să-și cumpere o geacă de piele. Îi plac cămășile în culori tari și i se întâmplă chiar să meargă la birou în jeanși. Bineînțeles, a început să aibă probleme cu șefii săi. A început să aibă tendința să se plângă de monotonia postului său și să caute un alt serviciu care să îi solicite mai mult creativitatea. Pe scurt, François a trecut în fază de Rebel și se „sufocă" trăind cu ceea ce el numește acum „jugul Gânditor de gât". Tocmai acolo unde se simțea cel mai bine în viața profesională, dar și personală, se simte acum defazat.

Multe divorțuri pot fi analizate în termeni de schimbare de fază a unuia sau a ambilor parteneri. În primul dintre cele două exemple precedente, demersul psihologic care trebuie „implementat" în cazul lui Jean-Paul este acceptarea schimbării „naturale" a Madeleinei, deoarece, dacă ea renunță la satisfacerea nevoilor fazei sale, va fi frustrată, iar asta se va repercuta asupra vieții de cuplu și a familiei. Acest demers de acceptare a schimbării celuilalt și de stabilire a unui nou echilibru necesită, cel mai adesea, asistență adecvată: prietenii cuplului, care îi pot sprijini să treacă prin această criză sau cererea de ajutor din partea unui specialist...

Cuplul François–Janine va trece probabil printr-o criză severă. Adesea persoanele cu bază de Gânditor care trec în fază de Rebel adoptă comportamentul „Rebelului perfect", astfel încât anturajul lor, uimit, consideră că „abia acum își

trăiește criza de adolescent". Nu sunt rare cazurile când aceștia își dau „perfect" peste cap viața profesională și personală.

Bruno are 40 de ani și și-a dat brusc seama că se plictisește serios cu viața lui. A făcut în așa fel încât a fost concediat. Cu salariul compensatoriu primit, și-a oferit doi ani și jumătate de călătorie în jurul lumii, a cerut divorțul și s-a recăsătorit cu o tahitiancă de 26 de ani. În prezent, s-a angajat din nou într-un post stabil, având un singur vis: să aibă suficienți bani ca să poată ieși la pensie la 50 de ani.

CONFLICTELE CU COPIII

Problemele în relația părinți–copii apar frecvent atunci când unul sau celălalt dintre părinți, care se află într-o fază diferită, nu înțelege funcționarea și nevoile copilului. De exemplu:

Stéphane este un licean de 16 ani. Tatăl său, cu bază de Perseverent, în fază de Gânditor, consideră că viața sa profesională este un eșec. Are așteptări mari de la unicul său fiu.

Stéphane, premiant permanent, are o bază de Gânditor. Răspunde perfect dorinței tatălui care vrea ca el să devină medic, exersând un control foarte strict asupra parcursului său școlar. După primul an de liceu, Stéphane trece „brutal" în fază de Rebel și are din ce în ce mai mult chef să facă doar ce îi place lui, ceea ce tatăl nu poate accepta: „*Ocupă-te întâi de*

studii, apoi vei face ceea ce vei vrea". Puțin câte puțin, relațiile se tensionează. Tatăl devine din ce în ce mai rigid, iar fiul din ce în ce mai Rebel negativ. El adoptă un comportament foarte provocator, contestă autoritatea parentală și își compromite continuarea studiilor.

Oare toți adolescenții trec printr-o fază Rebelă? Nu în mod obligatoriu, deși o bună parte dintre ei trec printr-o fază mai mult sau mai puțin durabilă de rebeliune. Rebeliunea adolescentului este, în general, o reacție față de un sistem pe care îl trăiește, justificat sau nu, ca „Perseverent negativ", ceea ce îl incită către reacții de tip „Rebel negativ". Este, de asemenea, perioada în care tentația de a intra sub stres și în comunicare ratată este cea mai mare.

Părinții care conștientizează apariția unui blocaj în relația cu copilul lor sunt adesesa uimiți să descopere cât de mult se ameliorează situația dacă își schimbă modul de comunicare. Însă, marea lor dificultate este tocmai această schimbare extrem de rapidă a copilului, această fierbere continuă, aceste schimbări bruște de dispoziție, precum și activitatea adesea „vulcanică" ce le însoțește. Această perioadă este, pentru majoritatea părinților, un stres în fața exigențelor de independență ale tânărului, care încearcă să rupă frânghiile de ancorare, căutând să vadă până unde i se întind limitele. În ceea ce-i privește pe părinți, aceștia se tem pentru studii, pentru sănătate, pentru droguri...

Acesta este momentul în care comunicarea părinți–copii are, probabil, cea

mai mare importanță, însă este și cea mai dificilă: un profesor de filosofie ne-a mărturisit că, în ultimele clase de liceu, 8 adolescenți din 10 declară că nu pot să vorbească cu părinții lor despre ceea ce îi pasionează cel mai mult...

INDIVIDUALIZAREA EDUCAȚIEI

Se întâmplă ca părinții să ezite, la fel ca managerul, să-și individualizeze modul de comunicare. Să luăm, de pildă, cazul unei familii cu un copil Gânditor în bază și un altul cu bază de Rebel. Primul a devenit foarte repede autonom în realizarea temelor. Este organizat și lucrează fără probleme. Este important pentru el să obțină note bune. Fratele său, Rebel ca bază, nu are deloc aceeași motivație. Dacă părinții au aceleași așteptări de la el, se îndreaptă direct către catastrofa... Să ne imaginăm un copil cu bază Rebelă, căruia i se cere să participe la o sarcină oarecare, cum ar fi pusul mesei, de exemplu. În general, vom obține o întreagă serie de „pfff"-uri, suspine etc. și o rezistență foarte clară. Să ne imaginăm un părinte de tip Perseverent care-i spune: „E normal, trebuie să înveți simțul responsabilității, nu ai de ce să mormăi...", ceea ce nu va face decât să adâncească problema. În schimb, dacă glumește cu el, dacă se joacă spunându-i, de exemplu: „Pune masa și mormăie cât de tare poți tu", își crește șansele să obțină un rezultat pozitiv, iar pusul mesei devine un joc... de copii!

Printre „cuplurile părinți–copii", unele riscă să întâmpine oarecari dificultăți:

- tânărul cu bază de Rebel are oroare să fie îmbrățișat și mângâiat dacă nu are chef. Mama cu bază de Empatic se poate simți neiubită de acest copil și poate recurge la un șantaj afectiv cu el;
- tatăl de tip Perseverent ar putea să-l convingă cu: „Fiule, așa stau lucrurile... eu, pe vremea mea, nu aveam dreptul să îi răspund lui tata...";
- cu un copil cu bază de Perseverent, același tată ar putea întâmpina ceva dificultăți, deoarece fiecare dintre ei ar escalada propriul versant de munte, fără a-l asculta pe celălalt.

La un curs de supervizare, unul dintre stagiari, Perseverent ca bază, ne-a povestit:

> Mă folosesc mult de Process Comm cu fiul meu care are trei ani și care se comportă deja ca un mic Perseverent cu acte în regulă! Când îi vine o idee în cap, o ține pe-a lui, nu se lasă și trebuie să mă controlez de multe ori ca să nu mă enervez... În discursul lui, asta sună cam așa: „Am dreptate, tata, nu-i așa?", „Nu ai dreptul să faci asta", „Eu am dreptul să...", „Eu pot să...", „Eu vreau să..." etc. Bineînțeles, nu trebuie caricaturizat — și el se „plimbă între etajele lui" ca toată lumea. Dar, în situații de tensiune, semnalizatoarele arată clar încotro bate...

Un tată cu bază de Promotor riscă să fie dezinteresat de un fiu cu bază de Empatic, care percepe lumea nu prin acțiune, ci, mai ales, prin emoții și

senzații.

Însă, nu numai copiii au un stil al lor, ci și părinții...

Cu riscul de a crea conflicte în interiorul cuplului, unii consideră fundamental să facă front comun în fața copilului lor și să nu-și exprime eventualele dezacorduri în privința opțiunilor educative. Or, făcând astfel, ei ignoră că înțelegerea comportamentului copilului depinde de propriile lor tipuri de personalitate care sunt, prin urmare, supuse divergențelor de percepție firești.

Cu titlu de nuanțare a acestui aspect, să vedem următoarele situații:

Situație: Copilul se întoarce acasă cu o consemnare la școală pentru sâmbătă dimineața, deoarece a făcut gălăgie la ore.

Reacția parentală:

Perseverent: E important să înțelegi că trebuie să fii responsabil. Așa că, nu ieși din casă nici sâmbătă seara.

Gânditor: Cu ce o să-ți ocupi timpul pe durata acestei consemnări?

Empatic: Puiul meu drag, sigur te-au provocat ceilalți.

Rebel: Consemnările sunt cele mai mișto momente din școală!

Imaginator: Așadar... nu vei fi acasă sâmbătă dimineața...

Trebuie subliniat faptul că domeniul școlar este un teren foarte potrivit pentru aplicarea Process Com. Cu cât un părinte înțelege mai bine comportamentul copilului său, cu atât cunoaște mai bine cheile pentru motivarea lui.

Să lași un copil de tip Rebel sau pe unul de tip Promotor să se plictisească două ore la masa de lucru este total inutil. Ar fi mult mai bine să fie trimis să facă o partidă de fotbal sau orice alt joc care-l va energiza. Ar fi mai multe șanse apoi ca el să poată urca la etajul său Gânditor. Să trimiți, sec și sever, un copil de tip Empatic să-și facă temele fără să-l asiști și să-l susții, îl va determina, cel mai probabil, să facă greșeli „stupide". Faptul de a-l asigura că este iubit și de a-i fi aproape va contribui mai mult la reușita lui școlară. Împunându-i unui copil cu bază de Imaginator să facă parte dintr-o echipă de fotbal sau dintr-o grupă de cercetași este calea sigură către stres... iar să-i „închizi gura" unui tânăr Gânditor-Perse-rent cu un „n-ai înțeles nimic" e cea mai sigură metodă să-i inhibi încrederea în sine.

LA ȘCOALĂ

Numeroși părinți au trăit aventura să-i vadă pe copiii lor, care până mai deunăzi erau foarte buni la matematică, cum își pierd brusc interesul și priceperea la această materie. Când copilul este întrebat despre această scădere a performanței, el aruncă, în general, vina pe profesor: „Nu înțeleg nimic din ce spune el", „Dacă-i pun o întrebare, mă trimite la plimbare" etc.

În învățământ, ca și în altă parte, performanța elevilor depinde în mare parte de calitatea relației pe care o au cu profesorul: sunt în aceeași fază cu el sau nu? Cine nu a auzit replici de genul: „Geografia și istoria mi-au dat mari